

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

“Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L.Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work”

Carolina Flores Blanco
Priscilla Guevara Araya
Raquel Luna Bruno

Trabajo final de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes
San José, Costa Rica
Julio, 2020

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

“Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L.Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work”

Carolina Flores Blanco
Priscilla Guevara Araya
Raquel Luna Bruno

Trabajo final de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes
San José, Costa Rica
Julio, 2020

Acta # 13-2020

Acta de la Sesión 16-2020 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 14 de julio de 2020, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Priscilla Guevara Araya** carné B02850, **Carolina Flores Blanco** carné B22560 y **Raquel Luna Bruno** carné B23801, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Carlos Sandoval Álvarez, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; David Peralta Di Luca Tutor; Gustavo Bado Zúñiga y Alina Granados Vega, lectores; Alejandra López Rosales, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: **Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L. Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



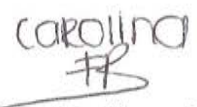
Carlos Sandoval Alvarez
Representante del Director de la Escuela de
Administración de Negocios



Priscilla Guevara Araya
Carné B02850



David Peralta Di Luca
Tutor



Carolina Flores Blanco
Carné B22560



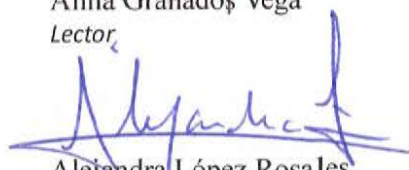
Gustavo Bado Zúñiga
Lector



Raquel Luna Bruno
Carné B23801



Alina Granados Vega
Lector



Alejandra López Rosales
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____



San José, 09 de Setiembre de 2020

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Director
Escuela de Administración de Negocios
Presente

Estimado señor:

Por este medio certifico que el Tribunal Evaluador a cargo de la defensa pública del proyecto "Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L. Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work" realizada el 14 de julio del presente, no solicitó ningún cambio y que los documentos entregados son definitivos.

Agradecemos de antemano la atención brindada.

Atentamente,

Prof. David Peralta Di Luca
Tutor del proyecto

Una larga trayectoria de excelencia...

San José, 29 de junio, 2020

Señores

Escuela Administración de Negocios

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Costa Rica

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L. Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work", elaborado por las estudiantes Carolina Flores Blanco, carné B22560, Priscilla Guevara Araya, carné B02850 y Raquel Luna Bruno, carné B23801, para optar al grado académico de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de Costa Rica.

Atentamente,



M. Sc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de los autores intelectuales de este proyecto.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la oportunidad de esta experiencia de vida, por ser la fortaleza en los momentos de debilidad e incertidumbre y por brindarnos un camino lleno de aprendizajes y crecimiento.

Un agradecimiento especial a don Juan Corta, gerente general de L.L.Bean Costa Rica, quien nos proporcionó la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en una empresa tan querida, por brindarnos guía y propiciar espacios para dar retroalimentación durante el proceso.

De igual forma gracias a nuestras amadas familias: padres, hermanos (as), abuelos (as), y el resto de los familiares cercanos por brindarnos apoyo total durante este largo proceso.

A nuestros colegas en la empresa, quienes confiaron en nuestro trabajo desde el día uno y nos ayudaron a motivar al resto de colaboradores a participar en las dinámicas realizadas en el trabajo de campo.

También agradecemos a nuestros profesores a lo largo de la carrera quienes nos enseñaron y prepararon para dar lo mejor de nosotras y realizar un trabajo de excelencia. El crecimiento tanto en el ámbito profesional como en el personal se ha evidenciado en nuestras vidas y es algo que agradecemos profundamente a la universidad.

A nuestro tutor, David Peralta Di Luca, que nos acompañó durante el proceso de realización de este proyecto y nos ayudó a hacer esta investigación una realidad, así como a nuestros lectores, Gustavo Bado y Alina Granados por su apoyo en las revisiones y sus consejos para el mejoramiento de este proyecto.

Finalmente, manifestamos nuestra gratitud a todas aquellas personas que de una forma u otra estuvieron involucradas en el presente trabajo final de graduación, y a la Universidad de Costa Rica por permitirnos concretar nuestros estudios superiores.

DEDICATORIA

A mi familia, por acompañarme incansablemente. A mis papás, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, les debo todos mis logros, gracias por su apoyo en este largo proceso de culminación de estudios superiores. A mis hermanos, por sus palabras de aliento brindadas. A mi novio, Brian, por toda su paciencia y compañía en el camino. A Caro, mi primera amiga de la U, desde el inicio supimos que hacemos un equipazo, gracias por tu esfuerzo y compromiso con el proyecto, me encantó trabajar juntas, ¡sin vos no lo hubiera logrado!

Raquel Luna Bruno

A mi familia, por el apoyo constante durante este proceso, porque yo soy lo que soy gracias a sus esfuerzos y sus sacrificios. Les agradezco todo el amor que siempre me han brindado, gracias a ustedes soy feliz. A mi papá Eduardo Flores, este trabajo habría sido francamente imposible sin tu consejo y guía, te admiro demasiado. A todas las personas que indirectamente me apoyaron durante este largo proceso, les voy a estar eternamente agradecida. A Raque, hoy concluimos una meta más y estoy segura de que seguiremos compartiendo más experiencias juntas, aplicando todos los aprendizajes que nos dejó este proyecto. Gracias por toda la paciencia y el esfuerzo, desde siempre el mejor equipo.

Carolina Flores Blanco

A mi familia por su esfuerzo y sacrificio constante que han contribuido con mi desarrollo personal y profesional. Estoy supremamente agradecida por la oportunidad que me brindaron de hacer amigos increíbles, tener experiencias gratificantes, y trabajar en una profesión que me apasiona. Sin duda, todo ha valido la pena. A mis sobrinas, Gloriana y Mila para que algún día se motiven a forjar sus éxitos. A mis amigos por los consejos y vivencias que enriquecen mi vida. A las chicas, Caro y Raque, por atravesar este arduo camino unidas hasta el final. A mi novio, Camilo, por mostrarme que la fortaleza y la perseverancia surgen en los momentos más críticos, y motivarme a continuar siempre hacia adelante. A todas aquellas personas que me brindaron palabras de aliento, y que han construido de manera positiva la versión de mujer que hoy soy.

Priscilla Guevara Araya

Propuesta de plan de desarrollo organizacional a la empresa L.L. Bean para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work

RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito empresarial, la innovación y la mejora continua permiten, que las empresas puedan enfrentar el entorno cambiante y competitivo en un mercado global. Las compañías pueden identificar sus ventajas competitivas, para desarrollar estrategias sólidas que les permitan posicionarse y diferenciarse.

Costa Rica se ha posicionado en los últimos años como un país dinámico y multifuncional, con una fuerza laboral que se destaca por sus altos estándares de educación y sobresaliente nivel de productividad.

El país proporciona un entorno maduro para procesos complejos y sofisticados como: ingeniería y diseño, desarrollo de software y tecnologías de información, back office, servicios digitales, análisis financiero, centros regionales, entre otras.

Al disponer de una cultura donde se promueve el alto desempeño en la organización, se influye en la obtención de mejores resultados en el negocio tales como: mayor facilidad en la gestión del capital humano, procesos de reclutamiento simplificados, colaboradores comprometidos y retención del talento.

Una empresa que se encuentre motivada a llevar su cultura a un nivel de alto desempeño puede acudir a Great Place to Work, institución de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo.

Al contar con una cultura robusta y más competitiva se influye positivamente en el clima laboral y en la satisfacción de los colaboradores. Un buen ambiente de trabajo repercute en un menor grado de estrés y contribuye a la promoción de la salud integral.

Razón por la cual, se desarrolla esta propuesta de un plan de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean, empresa multinacional con sede en Costa Rica desde el año 1998, especializada en la comercialización de ropa y equipo de recreación al aire libre.

En el primer capítulo se reseña la evolución de la estructura económica y el modelo productivo costarricense de un enfoque agroexportador hacia uno diversificado con mayor presencia del sector terciario. Se delinean las particularidades del sector servicios y los principales retos de la industria en cuanto a la competencia por el talento. Asimismo, se mencionan las características de la entidad Great Place to Work, ente certificador de buenos lugares para trabajar, se detallan las ventajas de las compañías que obtienen la certificación, y se mencionan las peculiaridades de los sectores predominantes de las empresas en el ranking. También, se detallan los conceptos teóricos relacionados con desarrollo organizacional que son referencian y fundamentan la propuesta.

En el segundo capítulo se describen las particularidades de la empresa L.L. Bean, su historia, cultura, valores, estructura y procesos organizacionales que permiten identificar su esencia como compañía.

En el tercer capítulo se presenta el análisis de la situación de la empresa con respecto a desarrollo organizacional en alineación al modelo de Great Place to Work. La investigación se dividió en tres secciones: el benchmarking, las sesiones grupales exploratorias y la encuesta. Los instrumentos utilizados corresponden a observaciones, encuestas, cuestionarios auto-suministrados, entrevistas personales y análisis de documentación.

En el capítulo cuarto se diseña una propuesta de desarrollo organizacional compuesta por una serie de planes y programas que pretenden contribuir a potenciar la cultura y alinear los procesos de gestión del capital humano. La propuesta tuvo como metas: el desarrollo y el reconocimiento del talento, el fortalecimiento del clima laboral y el liderazgo, y la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Una meta adicional fue el mejoramiento de los sistemas de evaluación de desempeño, incentivos y recompensas.

El quinto capítulo describe las principales conclusiones y recomendaciones, derivadas de la elaboración de las propuestas previamente señaladas.

I. **Introducción**

En el ámbito empresarial, la innovación y la mejora continua permiten que las empresas puedan enfrentar el entorno cambiante y competitivo en un mercado global. Las compañías pueden identificar sus ventajas competitivas, para desarrollar estrategias sólidas que les permitan posicionarse y diferenciarse.

Generar dichas ventajas partiendo de productos y servicios es una práctica común, sin embargo, su efecto distintivo es relativamente fácil de imitar con el tiempo. Ante este panorama, la cultura organizacional al ser única e irrepetible constituye realmente una ventaja competitiva diferenciadora.

Al disponer de una cultura donde se promueve el alto desempeño en la organización, se influye en la obtención de mejores resultados en el negocio tales como: mayor facilidad en la gestión del capital humano, procesos de reclutamiento simplificados, colaboradores comprometidos y retención del talento.

Una empresa que se encuentre motivada a llevar su cultura a un nivel de alto desempeño puede acudir a Great Place to Work, institución de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo.

L.L. Bean Costa Rica es una empresa dedicada a comercializar y distribuir implementos para realizar actividades al aire libre. La casa matriz está ubicada en Maine, Estados Unidos, con tiendas en el país y sedes en Costa Rica, Hong Kong y Japón. La empresa se estableció en Costa Rica desde 1998, erigiendo su legado en el país con una trayectoria caracterizada por su constante crecimiento. Sin embargo, ante un entorno altamente competitivo se torna importante la búsqueda de un ente externo que pueda certificar la excelencia de su cultura y clima laboral que le permita atraer el talento.

Ante este panorama el propósito de la investigación es elaborar una propuesta de desarrollo organizacional que contribuya a formar una cultura superior para incrementar la satisfacción del capital humano e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work.

II. **Justificación del problema**

Este proyecto tiene como finalidad elaborar una propuesta de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean, que contribuya a generar el cambio cultural necesario para que pueda optar por certificarse como un excelente lugar para trabajar.

La propuesta tendrá como metas: el desarrollo y el reconocimiento del talento, el fortalecimiento del clima laboral y el liderazgo, y la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Una meta adicional es el mejoramiento de los sistemas de evaluación de desempeño, incentivos y recompensas.

El tema seleccionado conlleva un alto grado de interés profesional, ya que se aplicarán los conocimientos y las destrezas adquiridas a lo largo del proceso de formación académica en la carrera de Dirección de Empresas. Además, representa una experiencia valiosa, debido a la complejidad y diversidad de contenidos que abarca un análisis organizacional.

La gerencia de la empresa se manifiesta muy interesada y muestra altas expectativas respecto a la realización del proyecto, ya que las estrategias propuestas le permitirán fortalecer su cultura y diferenciarse como empleador en el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelve y, sobre todo, le posibilitará optar por la certificación de Great Place to Work.

Adicionalmente, el tener una cultura robusta y más competitiva influirá positivamente en el clima laboral y en la satisfacción en los colaboradores. Este buen ambiente de trabajo repercute en un menor grado de estrés y contribuye a la promoción de la salud integral

III. Alcances

La finalidad del proyecto es proponer un plan de desarrollo organizacional que contribuya a potenciar la cultura y alinear los procesos de gestión del capital humano, para mejorar el clima laboral, incrementar la satisfacción de los colaboradores e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work.

El análisis de los procesos, cultura y situación actual de la empresa permitirá el diagnóstico de las principales áreas con oportunidades de mejora que servirán de base para la generación de la propuesta.

El horizonte de tiempo de la investigación se extenderá durante los años 2019 y 2020, y se contará con la colaboración del personal de la empresa.

El presente trabajo de graduación incluye la propuesta de desarrollo organizacional a L.L. Bean para optar por la certificación de Great Place to Work - Mejores Empresas para Trabajar en Costa Rica, categoría Centroamérica y Caribe -, la ejecución e implementación queda a discreción de la empresa.

IV. Limitaciones

Al tratarse de una empresa privada que no participa en oferta pública, algunos datos pueden ser considerados de naturaleza sensible, por lo cual se deberá trabajar con prudencia y discreción para mantener la confidencialidad.

La modalidad de teletrabajo, que los colaboradores de la empresa ejercen con frecuencia, podría afectar la recolección de la información.

V. **Objetivos**

Objetivo General

Proponer un plan de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean Costa Rica, mediante el análisis de la situación actual, que contribuya a potenciar la cultura y alinear los procesos de gestión del capital humano para mejorar el clima laboral, incrementar la satisfacción general e iniciar el camino hacia la obtención de la certificación de Great Place to Work.

Objetivos Específicos

- Contextualizar el entorno de las empresas que cuentan con la certificación de GPTW y establecer los fundamentos teóricos de la propuesta.
- Describir la situación actual de la cultura y los procesos organizacionales de la empresa.
- Analizar la situación de la empresa mediante una investigación de sus procesos de desarrollo organizacional y un benchmarking de empresas certificadas GPTW.
- Proponer un plan de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean Costa Rica que contribuya a potenciar la cultura y alinear los procesos de gestión del capital humano.
- Determinar las principales conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

Índice general

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. Introducción	7
II. Justificación del problema	8
III. Alcances.....	9
IV. Limitaciones	9
V. Objetivos.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON LA CERTIFICACIÓN DE GREAT PLACE TO WORK (GPTW).....	19
Contexto de las empresas en el sector servicios en Costa Rica que compiten por la atracción y retención del talento	19
Contexto de las Empresas que Cuentan con la Certificación de GPTW en Costa Rica	24
Perspectivas Teóricas	30
1.1.1. Desarrollo organizacional.....	30
1.1.2. Cultura organizacional	31
1.1.3. Clima Organizacional.....	31
1.1.4. Manejo del cambio.....	32
1.1.5. Great Place to Work.....	33
1.1.5.1. Concepto de un excelente lugar de trabajo.....	33
1.1.5.2. Historia de Great Place to Work.....	33
1.1.5.3. Enfoque de Great Place to Work	34
1.1.6. Modelo de Great Place to Work	36
1.1.6.1. Pilares de la visión del colaborador.....	36
1.1.6.2. Estrategia para construir los pilares en la visión del colaborador	37
1.1.6.3. Estrategia para construir los pilares en la visión del líder	40
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA L.L. BEAN COSTA RICA, SUS PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL	56
L.L. Bean Costa Rica - Descripción de la organización	56
2.1.1. Reseña histórica	56
2.1.2. Misión.....	61
2.1.3. Visión	62
2.1.4. Valores.....	62
2.1.5. Estructura organizacional.....	63
2.1.6. Cultura organizacional.....	65

2.1.7.	Historia Cultural.....	65
2.1.8.	Comités.....	68
2.1.8.1.	<i>Community Team</i>	68
2.1.8.2.	Brigada de Emergencias.....	69
2.1.8.3.	<i>Bean's Best</i>	69
2.1.8.4.	Bandera Azul Ecológica.....	70
2.1.8.5.	<i>Wellness</i>	70
2.1.8.6.	<i>Being Outsiders</i>	71
2.1.9.	Valores que caracterizan a la oficina de Costa Rica.....	72
2.1.9.1.	Somos Bean.....	72
2.1.9.2.	El <i>Team</i>	73
2.1.9.3.	Bean Feliz.....	73
2.1.9.4.	La Oficina.....	74
2.1.9.5.	Nuestra Gente.....	75
2.1.10.	Procesos organizacionales.....	76
2.1.10.1.	Atracción de Talento.....	76
2.1.10.2.	Reclutamiento y selección.....	78
2.1.10.3.	<i>Onboarding</i>	82
2.1.10.4.	Evaluación de desempeño.....	83
2.1.10.5.	Liderazgo y Desarrollo de talento.....	86
2.1.10.6.	Sistema de incentivos, recompensas y beneficios.....	88
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....		94
	Justificación de la Investigación.....	94
	Objetivos de la Investigación.....	94
3.2.1.	Objetivo general.....	94
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	94
	Marco Metodológico de la Investigación.....	94
3.3.1.	Paradigma.....	94
3.3.2.	Enfoque de la investigación.....	95
3.3.3.	Tipo de investigación.....	95
3.3.4.	Variables de estudio.....	96
3.3.5.	Sujetos de información.....	96
3.3.6.	Recolección de la información.....	97
3.3.7.	Muestreo.....	97
	Criterios de Rigurosidad Científica.....	97
	Fases del Trabajo de Campo.....	98

3.5.1. Benchmarking	99
3.5.2. Sesiones grupales exploratorias	99
3.5.3. Encuesta	100
Benchmarking de Empresas Certificadas GPTW	101
3.6.1. Isthmus Software - Sector tecnología	101
3.6.2. Carlson Wagonlit Travel CWT - Sector Servicios	103
3.6.3. BAC Credomatic - Sector Banca	104
3.6.4. Resultados generales	106
Resultados y Análisis de las sesiones grupales exploratorias	108
3.7.1. Sesiones grupales exploratorias	108
3.7.1.1. Resultados Generales	109
3.7.1.2. Sesiones del grupo de líderes	119
3.7.1.2.1. Resultados Generales	119
3.7.1.2.2. <i>Site Leaders</i>	126
3.7.1.2.3. <i>Mid Cheese</i>	127
3.7.1.2.4. Otros líderes	128
3.7.1.2.5. Visión del líder en la oficina de Costa Rica.	129
3.7.1.3. Sesiones del grupo de colaboradores	130
3.7.1.3.1. Resultados Generales	130
3.7.1.3.2. <i>Enterprise Process and Information Management</i>	137
3.7.1.3.3. <i>Supply Chain</i>	139
3.7.1.3.4. <i>Corporate Security</i>	141
3.7.1.3.5. <i>Finance</i>	143
3.7.1.3.6. <i>Office Operations</i>	145
3.7.1.3.7. <i>Information Services</i>	147
3.7.1.3.8. <i>Customer Satisfaction</i>	150
3.7.1.3.9. <i>Creative</i>	153
3.7.1.4. Preguntas	153
Encuesta	153
3.8.1. Autoliderazgo	155
3.8.2. Liderazgo	157
3.8.3. Métodos de evaluación	157
3.8.4. Procesos de reclutamiento, selección y retención	158
3.8.5. Desarrollo y Reconocimiento	159
3.8.6. Cultura y Clima Organizacional	159
Análisis de Fortalezas y Oportunidades de mejora	160

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	163
Objetivo de la propuesta	163
4.1.1. Propuesta 1: Programa de liderazgo para generar dirección, alineamiento y compromiso.	164
4.1.1.1. Estrategia	164
4.1.1.2. Plan de acción.....	164
4.1.2. Propuesta 2: Desarrollo profesional y reconocimiento	170
4.1.2.1. Desarrollo Profesional	171
4.1.2.1.1. Estrategia	172
4.1.2.1.2. Planes de acción	172
a. Plan de desarrollo profesional	172
b. Programa de oportunidades de crecimiento laboral.....	175
4.1.2.2. Reconocimiento.....	178
4.1.2.2.1. Estrategia	178
4.1.2.2.2. Plan de acción	179
a. Programa de Reconocimiento	179
4.1.3. Propuesta 3: Plan de comunicación interna	185
4.1.3.1. Estrategia	185
4.1.3.2. Planes de acción.....	185
a. Plan de Comunicación Interna.....	185
b. Reunión de resultados.....	191
4.1.4. Propuesta 4: Mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención	192
4.1.4.1. Procesos de Reclutamiento y selección	192
4.1.4.1.1. Estrategias.....	192
4.1.4.1.2. Planes de acción	193
a. Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección.....	193
b. Entrenamiento en reclutamiento y selección en el Programa de Liderazgo.	197
4.1.4.2. Retención de talento	197
4.1.4.2.1. Estrategia	197
4.1.4.2.2. Planes de acción	197
a. Seguimiento posterior a la contratación.....	198
b. Conocimiento del motivo de salida de colaboradores.....	198
4.1.4.3. Mejoras generales sugeridas en el proceso	199
4.1.5. Propuesta 5: Proceso de evaluación de desempeño	199
4.1.5.1. Estrategia	200

4.1.5.2.	Planes de acción.....	200
a.	Estandarización del proceso de evaluación de desempeño	200
b.	Proceso de Apelación de la Evaluación de Desempeño.....	204
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		205
5.1.	Conclusiones.....	205
5.1	Recomendaciones.....	208
Bibliografía.....		210
	Artículos	210
	Libros	210
	Páginas de internet	212
Anexos.....		219
	<i>Anexo 1.</i> Lista de Mejores Empresas para Trabajar en Costa Rica 2019. (Fuente: GPTW)	219
	<i>Anexo 2.</i> Lista de Empresas de Back Office y Shared Service Centers en Costa Rica. (Fuente: CINDE)	221
	<i>Anexo 3.</i> Lista de empresas de servicios presentes en el ranking de GTPW de Costa Rica para el año 2019. (Fuente GPTW)	222
	<i>Anexo 4.</i> Información de contacto de la página de GPTW. (Fuente GPTW)	223
	<i>Anexo 5.</i> Organigrama de CS Service Operation. (Fuente: L.L. Bean)	225
	<i>Anexo 6.</i> Organigrama de IS- Enterprise Apps & Customer Tech. (Fuente: L.L. Bean)	225
	<i>Anexo 7.</i> Organigrama de IS- Infrastructure. (Fuente: L.L. Bean)	226
	<i>Anexo 8.</i> Organigrama Finance and Card Services: Treasury & Accounts Receivable. (Fuente: L.L. Bean)	226
	<i>Anexo 9.</i> Finance and Card Services: Accounting, accounts Payable & Payroll. (Fuente: L.L. Bean)	227
	<i>Anexo 10.</i> Organigrama de Corporate Security. (Fuente: L.L. Bean)	227
	<i>Anexo 11.</i> Enterprise Process and Information Management. (Fuente: L.L. Bean)	228
	<i>Anexo 12.</i> Creative. (Fuente: L.L. Bean)	228
	<i>Anexo 13.</i> Porcentaje de Referencias, años 2016, 2017 y 2018. (Fuente: L.L. Bean)	229
	<i>Anexo 14.</i> Ejemplo de Job Post. (Fuente: L.L. Bean)	229
	<i>Anexo 15.</i> Porcentaje de referencias de contrataciones externas sin PR, años 2016, 2017 y 2018. (Fuente: L.L. Bean)	230
	<i>Anexo 16.</i> Comités. (Fuente: L.L. Bean)	230
	<i>Anexo 17.</i> Cuestionario Benchmarking	231
	<i>Anexo 18.</i> Benchmarking Entrevista 1: Isthmus Software – Tomas Rodríguez	232
	<i>Anexo 19.</i> Benchmarking Entrevista 2: CWT – Alexandro Baviera	235
	<i>Anexo 20.</i> Benchmarking Entrevista 3: BAC Credomatic – Javier Mora	237

<i>Anexo 21.</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con los <i>Site Leaders</i> en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia	241
<i>Anexo 22.</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con los <i>Site Leaders</i> en la visión del Líder. Fuente: Elaboración propia	242
<i>Anexo 23</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con <i>Mid Cheese</i> en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia	242
<i>Anexo 24.</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con <i>Mid Cheese</i> en la visión del Líder. Fuente: Elaboración propia	243
<i>Anexo 25.</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con Otros Líderes en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia	243
<i>Anexo 26.</i> Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con Otros Líderes en la visión del Líder. Fuente: Elaboración propia	244
<i>Anexo 27.</i> Figura Visión del liderazgo en la oficina por grupo de líder	245
<i>Anexo 28.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador EIM L.L. Bean, año 2020	245
<i>Anexo 29.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder EIM L.L. Bean, año 2020	246
<i>Anexo 30.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización EIM L.L. Bean, año 2020	246
<i>Anexo 31.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Supply Chain L.L. Bean, año 2020	247
<i>Anexo 32.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder Supply Chain L.L. Bean, año 2020	247
<i>Anexo 33.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Supply Chain L.L. Bean, año 2020	248
<i>Anexo 34.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Corporate Security L.L. Bean, año 2020	248
<i>Anexo 35.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder Corporate Security L.L. Bean, año 2020	249
<i>Anexo 36.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Corporate Security L.L. Bean, año 2020	249
<i>Anexo 37.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Finance L.L. Bean, año 2020	250
<i>Anexo 38.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder Finance L.L. Bean, año 2020	250
<i>Anexo 39.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Finance L.L. Bean, año 2020	251
<i>Anexo 40.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Office Operations L.L. Bean, año 2020	251
<i>Anexo 41.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder Office Operations L.L. Bean, año 2020	252
<i>Anexo 42.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Office Operations L.L. Bean, año 2020	252
<i>Anexo 43.</i> Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador IS L.L. Bean, año 2020	253

<i>Anexo 44. Evaluación Pilares de la Visión del Líder IS L.L. Bean, año 2020</i>	253
<i>Anexo 45. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización IS L.L. Bean, año 2020</i>	254
<i>Anexo 46. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Customer Satisfaction L.L. Bean, año 2020</i>	254
<i>Anexo 47. Evaluación Pilares de la Visión del Líder Customer Satisfaction L.L. Bean, año 2020</i>	255
<i>Anexo 48. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Customer Satisfaction L.L. Bean, año 2020</i>	255
<i>Anexo 49. Si L.L.Bean tuviera todos los recursos, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?</i>	256
<i>Anexo 50. Si L.L.Bean tuviera recursos extremadamente limitados, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?</i>	260
<i>Anexo 51. Juego 1: Delegation Poker</i>	264
<i>Anexo 52. Juego 2 Moving Motivators</i>	267
<i>Anexo 53. Reforzar el compromiso: Imagen de referencia.</i>	272
<i>Anexo 54. Encuesta de Comunicación Interna</i>	273
<i>Anexo 55. Cuestionario seguimiento sugerido. Elaboración propia, basado en "The 60 Day New Employee Survey" de Don Phin Lynda.com</i>	281
<i>Anexo 56. Cuestionario de salida sugerido</i>	282
<i>Anexo 57. Presentación utilizada en Sesiones Grupales exploratorias</i>	283

Índice Figuras

Figura 1 "Equipo ejecutivo y áreas funcionales".....	63
Figura 2 "Unidades de la Oficina de Costa Rica".....	64
Figura 3 "Ratings L.L.Bean".....	85
Figura 4 "Variables de estudio".....	96
Figura 5 "Fases del trabajo de campo".....	98
Figura 6 "Isthmus Software Ranking años 2017, 2018 y 2019".....	103
Figura 7 "BAC Ranking años 2016 y 2019".....	105
Figura 8 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados".....	108
Figura 9 "Sesiones de grupales exploratorias, representación resultados generales".....	109
Figura 10 "Evaluación de los Pilares de la visión del colaborador L.L.Bean, año 2020".....	109
Figura 11 "Evaluación de los Pilares de la visión del líder L.L.Bean, año 2020".....	113
Figura 12 "Evaluación de los Pilares de la visión del líder L.L.Bean, año 2020".....	115
Figura 13 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados líderes".....	120
Figura 14 "Evaluación de los Pilares del colaborador de los líderes en L.L.Bean Costa Rica, año 2020".....	120
Figura 15 "Evaluación de los Pilares de líder en L.L.Bean Costa Rica, grupo líderes año 2020" ...	122
Figura 16 "Evaluación de los Pilares de líder en L.L.Bean Costa Rica, grupo líderes año 2020" ...	124
Figura 17 "Comparación de las evaluaciones de la visión del líder en L.L.Bean Costa Rica, año 2020".....	125

Figura 18 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por grupo de líderes"	126
Figura 19 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por grupo de líderes"	131
Figura 20 "Evaluación Pilares de la visión del colaborador L.L.Bean Costa Rica, año 2020"	132
Figura 21 "Evaluación Pilares de la visión del líder L.L.Bean Costa Rica, año 2020"	133
Figura 22 "Evaluación Pilares de la visión del líder L.L.Bean Costa Rica, año 2020"	136
Figura 23 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por unidad"	137
Figura 24 "Edad y género de los colaboradores L.L.Bean Costa Rica, año 2020"	154
Figura 25 "Grado Académico y antigüedad de los colaboradores L.L.Bean Costa Rica, año 2020"	154
Figura 26 "Porcentaje de los Colaboradores por unidad de L.L. Bean Costa Rica, año 2020"	155
Figura 27 "Análisis de Fortalezas y Oportunidades de mejora, año 2020"	161
Figura 28 "Propuesta de Desarrollo Organizacional "	163
Figura 29 "Programa de Liderazgo"	165
Figura 30 "Capacitaciones a colaboradores interesados "	167
Figura 31 "Composición de los grupos ya existentes: Site Leaders, Mid Cheese y Otros líderes" ...	168
Figura 32 "Reuniones de alineamiento"	168
Figura 33 "Capacitaciones a líderes actuales"	169
Figura 34 "Propuesta juegos exploratorios"	170
Figura 35 "Esquemas propuesta de Desarrollo Profesional y Reconocimiento"	171
Figura 36 Metodología SMART	173
Figura 37 "Plantilla Plan de Desarrollo"	174
Figura 38 "Programa de Sucesión"	176
Figura 39 "Workday - Seguimiento de Planes de Sucesión"	177
Figura 40 "Programa de Rotación de Puestos"	178
Figura 41 "Plantilla Solicitud de Reconocimiento"	182
Figura 42 "Tablero de Reconocimiento"	183
Figura 43 "Tablero de Reconocimiento - Puntaje"	183
Figura 44 "Perspectiva del Líder y del Colaborador – Programa de Reconocimiento"	184
Figura 45 "Objetivos medibles para el plan de comunicación"	189
Figura 46 "Plantilla para plan de comunicación"	191
Figura 47 "Reunión trimestral de resultados de área"	191
Figura 48 "Reunión anual de resultados"	192
Figura 49 "Propuesta mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención"	192
Figura 50 " Categorización de los puestos"	193
Figura 51 "Embajador de Marca llamados “Trailblazers"	194
Figura 52 "Proceso de reclutamiento"	196
Figura 53 "Entrenamiento en reclutamiento y selección en el Programa de Liderazgo"	197
Figura 54 "Workday Talent Management"	201
Figura 55 "Fases para la implementación"	203
Figura 56 "Proceso de Apelación de la Evaluación de Desempeño"	204

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON LA CERTIFICACIÓN DE GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

En el presente capítulo, se muestra el contexto general de las empresas en el sector de servicios que compiten por la atracción y retención del talento humano, además se presenta el contexto de las empresas que cuentan con la certificación de GPTW en Costa Rica y las perspectivas teóricas que fundamentarán el desarrollo de la propuesta.

Contexto de las empresas en el sector servicios en Costa Rica que compiten por la atracción y retención del talento

Costa Rica ha tenido una notable transformación en las últimas décadas, presentando una evolución importante en su estructura económica y en su modelo productivo, a través de nuevos esquemas comerciales en aras de lograr una mayor generación de riqueza.

Durante la época colonial, Costa Rica era una de las colonias más pobres y alejadas de la Capitanía General de Guatemala, estaba inmersa en una economía de subsistencia con un crecimiento económico limitado. La historia económica costarricense cambió con el desarrollo del cultivo del café y su primera exportación, hitos que impulsaron la economía y la producción de una Costa Rica que se independizó en 1821.

En 1870, se experimentó un cambio estructural en la política y la economía del país, se introdujeron entre otros, el ferrocarril y las plantaciones de banano, fenómenos sociales que condujeron el modelo primario-exportador. La estructura económica pasó a ser eminentemente agrícola o agroexportadora, y se centró principalmente en el café y el banano.

Con la depresión de 1929, se evidenciaron las deficiencias del modelo agroexportador, donde los recursos productivos del país se concentraban en una oferta limitada de productos. Costa Rica migra “de una economía agrícola a una que combina la tradición agrícola con el impulso hacia la industrialización, bajo la consigna de la sustitución de importaciones y la introducción de tecnologías exógenas” (Carvajal, 2012, p. 127).

El cambio se orientó a un Estado intervencionista y benefactor con un modelo de tipo desarrollista. Se promovió el crecimiento industrial del país, fomentando una mayor

diversificación en la oferta de productos y servicios, y el incremento del empleo público a través de la creación de empresas estatales.

En 1940 se creó la Universidad de Costa Rica (UCR), que inició funciones en 1941 incorporando una serie de escuelas, facultades e institutos de investigación existentes que se encontraban desarticulados, así se empezó a dotar recurso humano técnico, capacitado y en condiciones óptimas para desarrollarse laboralmente, en aras de hacerle frente a los avances tecnológicos, económicos, sociales y políticos del siglo XX.

La Constitución Política se emitió en 1949 y otorgó garantías a los trabajadores, manteniendo el Sistema de Seguridad Social creado en 1943. Estos hechos definen el Estado Benefactor, modificando “el modelo de Estado y el desarrollo económico, lo que trae consigo el surgimiento de nuevos sectores sociales como lo empresarios modernizantes, la burocracia estatal y la nueva élite política de empresarios-políticos” (Carvajal, 2012, p. 131).

A finales de los años setenta y hasta los años ochenta, se gestó una crisis económica internacional que afectó el comercio y por consiguiente la balanza de pagos nacional. El gobierno se dispuso a reactivar la economía y fomentar actividades productivas ligadas a la exportación, pero su reto lo constituía la creación de mayores fuentes de empleo que evitaran el empobrecimiento de la población.

La creación de la Ley de Zonas Procesadoras de Exportación y Parques Industriales a finales de 1981 es un ejemplo de las medidas que se ejecutaron, donde se otorgaron incentivos fiscales a empresas con el propósito de fomentar las exportaciones. Paralelamente se diseñaron varios programas de asistencia y desarrollo de la empresa privada, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) fue uno de ellos y se ligaba a la promoción del comercio exterior.

Durante los años ochenta se establecieron principalmente empresas maquiladoras de productos textiles. El atractivo de Costa Rica en dicho momento era el bajo costo de una mano de obra abundante y un costo competitivo de la electricidad en relación con otros países de la región.

En la década de los noventa se perfiló un nuevo modelo, un esquema reformista o de desarrollo hacia afuera, orientado en el mercado internacional y la apertura económica. En los sectores se generaron modificaciones considerables; el primario se redujo, el secundario creció, mientras que el terciario comenzó a tener mayor participación e importancia, logrando así una mayor diversificación en la economía.

El incremento de salarios mínimos producto de Decretos Gubernamentales, el aumento de la inflación y el encarecimiento del costo de vida, contribuyeron directamente a una elevación en los costos de la producción de las maquilas, incluyendo la mano de obra y el precio de la electricidad, motivo por el cual las maquilas comienzan a migrar sus operaciones a otros países de la región, las cuales tenían una ventaja comparativa en la producción textil respecto a Costa Rica.

El nivel educativo se convierte entonces en la principal fortaleza del país, en consecuencia, se promociona como un destino con ventajas competitivas en el sector de educación ideal para la inversión extranjera directa (IED). A finales de los años noventa Costa Rica fue capaz de aumentar su especialización y presenció un aumento considerable en la IED, que se caracterizó con la llegada de empresas de tecnología de punta tanto productoras como de servicios. Las compañías buscaban recurso humano más calificado del que se empleaba en las empresas maquiladoras, a un costo menor que el de sus países de origen, y con un entorno empresarial favorable.

Se fortalecen distintos modelos de servicios, como: *back office*, *Offshoring*, *Shared services* y *outsourcing*. Los servicios de *back office* son el conjunto de actividades que dan soporte a una empresa, que no requieren contacto directo con los clientes y que pueden ser externalizados, con el fin de volverlos eficientes con respecto a su país de origen. El *outsourcing* o externalización, a diferencia de los servicios de *back office*, se refiere a la subcontratación de otra empresa para que realice procesos en los cuales la compañía contratante no se especializa.

Las empresas productoras optan por modelos como el *Offshoring* o deslocalización, que pretenden el traslado de sistemas de producción o fábricas a otra región para obtener mayor competitividad.

Los *Shared services*, o Centros de Servicios Compartidos (CSC) emergen con altos niveles de eficiencia, como un modelo que busca consolidar y estandarizar un conjunto de sistemas, procesos y funciones para generar economías de escala. En Costa Rica los esquemas de servicios compartidos y *back office* se introdujeron en los años noventa, y entre las empresas pioneras se encuentran: Roche (1985), GlaxoSmithKline (1990), Equifax (1995), L.L. Bean (1998), Western Union (1998) y Procter & Gamble (1999).

Procter & Gamble (P&G) marca los inicios de la industria de servicios, la empresa “inició operaciones en Costa Rica en 1999 como uno de los tres Centros de Servicios Compartidos Globales (GBS), brindando soporte administrativo, financiero y contable a las operaciones de la compañía en las Américas” (CINDE, 2019). Hoy P&G es uno de los mayores empleadores del sector privado en el país.

El sector de servicios cuenta con 193 empresas activas según CINDE, las cuales se clasifican en siete categorías, entre paréntesis se denota la cantidad de empresas: *Back Office* (20), Servicios Compartidos (90), Servicios Digitales (11), Tecnologías Digitales (35), Ingeniería y Diseño (9), Sedes Regionales (6), y Centros de Contacto (22).

En lo que respecta a L.L. Bean, ésta se cataloga dentro de *Back Office*, junto a empresas como: Academy Mortgage, Auxis, BCD Travel, BPO International, Can Capital, Copal Amba (Moody's), Ecco Health-Kareo, GEP, HP Enterprise, HP Inc, IBM (HR/IT), Infosys, Lightstorm, Mckinsey & Co. Support Services, Neustar, Pension Associates, SBM Management (Pacific West), Trax Technologies y WNS.

Con el paso del tiempo Costa Rica ha logrado posicionarse a nivel mundial, debido su trayectoria en procesos de tercerización, como un país que cuenta con ventajas competitivas debido a su ubicación geográfica estratégica, calidad del talento humano y un ambiente de negocios maduro para ejecutar procesos operativos complejos. Según CINDE, el territorio costarricense lidera la exportación de servicios de valor agregado en América Latina, sobrepasando a Chile, Brasil, Argentina y Perú. Las exportaciones de servicios de valor agregado como total de exportación de servicios incrementaron de 12.1% en 1999 a 46.4% en 2015 (BCCR, 2016).

El país se ha convertido en una fuente de capital humano capaz de ejercer procesos corporativos complicados y dar un excelente servicio al cliente, fomentando el crecimiento económico de los sectores relacionados con la producción de bienes especializados y servicios. El aumento en la oferta de puestos laborales ha evidenciado la dificultad para encontrar talento y por lo tanto la necesidad de una mejora en la calidad del capital humano.

Costa Rica necesita avanzar en el desarrollo de capacidades y formación de profesionales de alto nivel, en particular si tiene el objetivo de transitar a una economía basada en conocimiento. Debido a la escasez de personal capacitado, las multinacionales que operan en Costa Rica no logran desarrollar a cabalidad actividades en Investigación y Desarrollo. Por este motivo, la literatura recomienda una sensibilización de la comunidad y actores en sector educativo de las necesidades de una economía basada en el conocimiento, además del fortalecimiento en las relaciones entre universidades y el sector productivo para establecer prioridades para la educación superior.

Costa Rica se enfrenta a una alta competencia en la adquisición de recursos humanos generada por una escasez de profesionales con la combinación idónea de capacidades técnicas y fortalezas humanas. “Hoy la fuerza laboral se compone de varias generaciones con habilidades blandas particulares, aspiraciones laborales y metas personales que influyen directamente en la operación de las empresas” (Jorge Sequeira director de CINDE, 2018).

Las empresas ante el reto de la escasez, atracción y retención de talento reinventan sus estrategias y modifican sus estructuras organizacionales. A la hora de reclutar personal, las compañías buscan personas con potencial para crecer dentro de la empresa y en paralelo invierten en aprendizaje y desarrollo, con la intención de que crezca la comunidad de talento de sus lugares de trabajo.

Los procesos de recursos humanos, clima y cultura organizacional, son elementos claves para competir y retener talento, pero en un entorno competitivo como el sector de servicios se requiere de incentivos para conservar a los colaboradores en las organizaciones. Las nuevas generaciones, por ejemplo, buscan ser valoradas como seres humanos, tener un mejor balance entre la vida laboral y personal, oportunidades de crecimiento, salarios emocionales y flexibilidad. Con el incremento de la incorporación de jóvenes, pertenecientes a las nuevas generaciones como los *millennials* (con edades de 24 a 36 años) y Z

(*centennials*, menores a 23 años) a la fuerza laboral de Costa Rica, estos incentivos se tornan fundamentales en la atracción de talento.

Utilizar un enfoque inclusivo que integre los sistemas de valores de todos los grupos, es otra de las estrategias que se utiliza para mejorar los procesos de gestión de capital humano, donde los choques generacionales pueden llegar a dificultar el reclutamiento, la motivación y la retención del talento de una empresa. La creación de una cultura de bienestar forma parte de la finalidad de las estrategias que se formulan para fortalecer la imagen del empleador y la experiencia del colaborador, y competir en un entorno de escasez de talento.

Costa Rica tiene el reto de mejorar la educación formal, incentivando carreras de mayor demanda técnica y profesional, el manejo de varios idiomas para fortalecer el capital humano y mantener su posición como una de las sedes líderes a nivel mundial para empresas multinacionales y para preparar a la población al inicio de la llamada “cuarta revolución industrial”, donde se evoluciona de un modelo que buscaba la excelencia por medio del costo a uno enfocado en la calidad y la velocidad. Las empresas a su vez, al conocer las habilidades requeridas, pueden acompañar los esfuerzos del país al asumir un papel proactivo en el desarrollo de talento y promover soluciones significativas que reduzcan la brecha de la escasez de profesionales altamente capacitados.

Contexto de las Empresas que Cuentan con la Certificación de GPTW en Costa Rica

Great Place to Work (GPTW) es una entidad dedicada a la investigación, capacitación y certificación de empresas, que, bajo la percepción de sus colaboradores, son consideradas buenos lugares para trabajar. Las compañías identificadas como un GPTW tienen dentro de sus estrategias el desarrollo de ambientes laborales inclusivos y diversos, donde se emprenden programas y se otorgan incentivos que buscan el bienestar integral de sus colaboradores. Un elemento fundamental de este modelo es la construcción de culturas basadas en la confianza.

Para la evaluación, GPTW utiliza dos herramientas el “*culture audit*” y el “*trust index*”, donde se evalúan los procesos, las prácticas, políticas e iniciativas de recursos humanos y se identifican las brechas entre lo documentado y lo ejecutado, midiendo el efecto causado en la cultura organizacional de las compañías evaluadas.

Al calificar como un excelente lugar de trabajo, existe la posibilidad de participar en distintos rankings: “Los Mejores Lugares para Trabajar™ Multinacionales de Centroamérica & Caribe”, “Los Mejores Lugares para Trabajar™ de Colaboradores de Centroamérica”, que categoriza por la cantidad de colaboradores (de veinte a cien, entre cien y mil, y más de mil),” Los Mejores Lugares para Trabajar™ de origen centroamericano”. “Los Mejores Lugares para Trabajar™ del Caribe” y “Los Mejores Lugares para Trabajar™ de países de Centroamérica & Caribe”.

La dinámica de la participación en las listas depende de la cantidad del personal, el origen de la empresa y el alcance geográfico de sus operaciones, por lo tanto, si se tratase de una empresa transnacional con más de cien colaboradores, cuyo trabajo se ejerce en Costa Rica, ésta podría participar en la lista de “Los Mejores Lugares para Trabajar de Costa Rica” y en la de “Los Mejores Lugares para Trabajar de Colaboradores de Centroamérica” en la categoría de cien a mil colaboradores.

La posición en los rankings se determina a través de una combinación de los resultados obtenidos por la organización en el “*trust index*” y el “*culture audit*”, y una comparación con las prácticas de los mejores lugares para trabajar, donde las primeras posiciones en la lista las obtienen las compañías cuya cultura, procesos y prácticas son los mejores del ámbito empresarial, convirtiéndose en un referente para las demás empresas.

Mediante la posición asignada en el ranking, la organización identifica las áreas de mejora y con una visión estratégica define los objetivos e iniciativas clave que le ayuden a perfeccionar sus programas de liderazgo, capacitación, atracción, retención y desarrollo del talento, entre otros. La finalidad de la estrategia consiste en la mejora continua del clima laboral para distinguirse de la competencia y al ser evaluada nuevamente, lograr obtener una mejor calificación que le permita ascender en el ranking.

Escalar posiciones puede tornarse una tarea complicada si se considera que cada año se integran nuevas empresas, lo cual se evidencia en las listas de Costa Rica. donde en el 2014 había 20 compañías, mientras para el año 2019, la cantidad se duplica al contar con 39 organizaciones. Como referencia Scotiabank en el 2014 se encontraba en el tercer lugar, mientras que en el 2019 pasó a tomar la posición 25.

Las condiciones del entorno de las compañías influyen también en el ascenso en el ranking. A nivel interno, el tamaño de la organización puede representar un mayor reto de gestión para aquellas compañías con una numerosa población laboral en comparación con otras empresas pequeñas, ya que en las listas que son por país no se categoriza de acuerdo con el número de colaboradores. A nivel externo, las organizaciones se manejan en contextos distintos, afrontando dificultades y aprovechando oportunidades de acuerdo con el sector que pertenecen, lo cual se denota en la diversidad industrial presente en los listados donde se observan sectores como tecnología, servicios profesionales, manufactura, transporte, servicios financieros y seguros, hotelería, salud, entre otros.

Los sectores predominantes en las listas costarricenses de GPTW (2018 y 2019) y que a su vez destacan por su papel en la economía son servicios profesionales, financieros y seguros, tecnología, manufactura y transporte.

La industria de tecnología y comunicaciones comprende actividades ligadas a investigación y desarrollo, enseñanza y formación científica-tecnológica, así como la prestación de servicios. El sector genera alrededor de un billón de colones del PIB a precios de mercado, según datos del Banco Central del año 2018, lo cual en términos porcentuales corresponde a un 4%. La tasa de crecimiento para el año 2018 con respecto al año 2017 fue de un 6,6% y se espera que para el 2019 y el 2020 se mantenga alrededor de un 6%.

La constante evolución de la industria contribuye en el cambio y la mejora de procesos en los sectores productivo, educativo y terciario, a través de la innovación. Los avances tecnológicos se convierten entonces en herramientas para facilitar el progreso de otras actividades económicas.

El sector se encuentra entre las primeras 10 profesiones más demandadas en el mundo, donde el 35% de las empresas de Costa Rica reporta dificultad para encontrar talento, según la encuesta de escasez de talento de Manpower del 2018, donde se evidencian retos como la necesidad de una mayor incorporación de las mujeres en profesiones en ciencia y tecnología, y el desarrollo de un mayor número de profesionales. Otro desafío que presenta el campo tecnológico es la reducción de la brecha digital de acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones.

Cisco Systems, Isthmus Software, SAP y Oracle Centroamérica son las empresas del sector tecnológico presentes en el ranking de GPTW de Costa Rica del año 2019, donde Cisco destaca por su ubicación en el primer lugar de la lista, y para hacerle frente a los retos de la industria se han enfocado en el desarrollo del talento a través de programas de capacitación, *mentoring* y *coaching*.

La instauración de comités cuyo foco es la promoción de la cultura y la ejecución de un liderazgo inclusivo donde los colaboradores se empoderan y pueden ser partícipes de la toma de decisiones, son otras estrategias que han adoptado estas organizaciones y que les permite formar parte del ranking de GPTW.

En lo concerniente al sector de servicios profesionales, financieros y de seguros, éste comprende actividades ligadas al apoyo en las operaciones de las empresas a través de centros de llamadas, centros de servicios compartidos cuyos procesos involucran el procesamiento y análisis de transacciones financieras, corredores de seguros, entre otros. La industria genera alrededor de cinco billones de colones del PIB a precios de mercado, según datos del Banco Central del año 2018, lo cual en términos porcentuales corresponde a un 18%. La tasa de crecimiento para el año 2018 con respecto al año 2017 fue de un 4% y se espera que para el 2019 y el 2020 se mantenga en la misma magnitud.

La calidad del recurso humano, la estabilidad política y una ubicación geográfica conveniente para las empresas exportadoras, han contribuido al crecimiento de la industria de servicios. El auge que ha tenido el sector ha suscitado una reñida competencia por el talento y una alta rotación, debido a que el mercado costarricense no cuenta con el número necesario de profesionales para cubrir la demanda de las compañías establecidas en el país.

BN Vital OPC S.A., DHL Express - Americas Shared Service Center, Bridgestone Shared Services S.A., COOPESERVIDORES R.L. e INS Valores Puesto de Bolsa, son las primeras cinco empresas del sector de servicios presentes en el ranking de GPTW de Costa Rica del año 2019 (Ver *Anexo 3* para obtener la lista completa de empresas de servicios), donde Moody's es una de las compañías que destaca por su recurrencia a través del tiempo.

Dentro de las estrategias que han adoptado las organizaciones de servicios para mejorar su cultura y a su vez formar parte del ranking de GPTW, están la mejora de destrezas

y habilidades de liderazgo a través de programas de *coaching*, *mentoring*, talleres y charlas, el establecimiento de métricas de liderazgo que permiten regular y dirigir la labor de supervisión, planes de sucesión y programas de reconocimiento.

La industria de transporte y almacenamiento engloba todo lo relacionado con transporte público, de carga y adicionalmente abarca a las operaciones logísticas, y el éxito en sus actividades depende de la comercialización tanto interna como externa, y de la infraestructura del país. El sector genera alrededor de un billón de colones del PIB a precios de mercado, según datos del Banco Central del año 2018, lo cual en términos porcentuales corresponde a un 4%. La tasa de crecimiento para el año 2018 con respecto al año 2017 fue de un 2,6% y se espera que para el 2019 pase a ser de un 3,1%.

El incremento en la competitividad del país respecto a la calidad de las estructuras viales de las distintas modalidades de transporte, la mejora del espacio físico del aeropuerto Juan Santamaría, de los puertos y de sus servicios, constituyen los principales desafíos que se presentan en el sector. El progreso en el cumplimiento de los retos se ve reflejado en el índice de competitividad global del año 2018, donde se obtuvo el lugar 78 de 140 países evaluados, presentando una posición más favorable con respecto a años anteriores.

DHL Express y Aeris Holding representan al sector de transporte y almacenaje en el ranking de GPTW de Costa Rica del año 2019 y su orientación se basa en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles jerárquicos y la generación de un vínculo emocional donde la confianza y la motivación de los colaboradores es fundamental, enfoque que les ha permitido permanecer en el ranking.

Con respecto al área de manufactura según CINDE, desde Costa Rica se exportan más de 4.000 productos donde se incluyen artículos avanzados de electrónica, así como textiles, plásticos, joyería, metalmecánica, papel, entre otros. El sector genera entre tres y 4 billones de colones del PIB a precios de mercado, según datos del Banco Central del año 2018, lo cual en términos porcentuales corresponde a un 12%. La tasa de crecimiento para el año 2018 con respecto al año 2017 fue de un 2,9% y se espera que para el 2020 pase a ser un 4,2%.

Los principales retos que se encuentran en el sector manufacturero son la implementación de la robótica a sus procesos y la conversión de los profesionales y técnicos para poder asumir y dirigir la innovación presente en el campo productivo.

Bridgestone, Cargill, Enel Green Power, 3M, Yara y Firestone Industrial Products, son empresas cuyas plantas se encuentran establecidas en el país y se encuentran en el ranking de mejores empresas para trabajar del año 2019 de Costa Rica. Su enfoque va hacia una cultura de mejora continua, donde los colaboradores se sienten empoderados para desarrollar proyectos y ejercer liderazgo, aspectos que los llevan a mantener empleados motivados quienes sienten que se encuentran en un buen ambiente laboral.

A pesar de la diversidad de las empresas y sus contextos, las distintas organizaciones en el ranking coinciden en la importancia del desarrollo del liderazgo y del potencial de sus colaboradores por lo cual enfocan sus esfuerzos en programas de capacitación, adicionalmente se preocupan por el bienestar y la motivación de sus empleados, pues reconocen que son clave en el éxito de sus operaciones.

La mejora continua es otro aspecto que caracteriza a las compañías certificadas, ya que, al pasar por el proceso de certificación, enfocan sus esfuerzos en reinventarse, fomentando a su vez una cultura de alto desempeño. Las organizaciones utilizan la retroalimentación provista por la evaluación de GPTW para identificar las áreas por mejorar.

El posicionamiento, la publicidad, y el desarrollo de un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores son algunas ventajas adicionales que obtienen las compañías al certificarse y que les permiten atraer y retener talento competitivo. Los colaboradores de la organización también se benefician de la certificación al desenvolverse en un buen ambiente laboral, donde la compañía vela por su motivación a través de una serie de acciones tales como actividades, incentivos, capacitación, reconocimientos, promociones laborales, entre otros.

La certificación de GPTW más que un galardón termina siendo un estudio y una auditoría por la cual atraviesan las organizaciones con el fin de mejorar sus deficiencias y potenciar sus fortalezas en la cultura, donde mediante comparaciones con el mercado adquieren información valiosa para ser aún más competitivos, obteniendo beneficios

relevantes lo cual motiva a las empresas a continuar certificándose y con el transcurrir del tiempo contribuye a incrementar el número de compañías que optan por participar del proceso.

Perspectivas Teóricas

Al emprender una investigación, es fundamental partir de los aportes teóricos relacionados con la temática de estudio. La indagación inicial de la teoría permite conocer la materia e interiorizarla, lo cual es clave a la hora de llevar a cabo el análisis y la correspondiente interpretación del objeto de estudio. En lo que concierne a la propuesta de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean, es primordial conocer cuáles son todos aquellos factores que influyen tanto en el entorno interno como externo de una compañía e identificar la interacción que se ejerce entre ellos, así como la influencia de dichas variables sobre una cultura organizacional.

1.1.1. Desarrollo organizacional

Desde la perspectiva de Chiavenato, el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo, de renovación dentro de una organización, que nace de manera proactiva a nivel interno y busca generar cambios en su cultura a través de la mejora continua. La base de este esfuerzo debe sustentarse en una estructura definida con respecto a la división de trabajo y la coordinación de tareas.

El desarrollo organizacional considera a la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, por lo que su éxito depende de la participación activa de los miembros, donde los líderes tienen un papel esencial al influenciar la conducta organizacional.

Las empresas emplean el desarrollo organizacional como una compleja estrategia educativa cuya finalidad es modificar las creencias, actitudes, y valores de los colaboradores, así como la estructura organizacional que les permita adaptarse de una manera adecuada al entorno. Puede considerarse un esfuerzo planeado y administrado desde la alta gerencia para incrementar la eficiencia de la compañía mediante la intervención en los procesos.

1.1.2. Cultura organizacional

Edgar Schein define el concepto de cultura organizacional como “*la principal fuente de identidad de una organización*”¹ (2009, p. 16) ya que abarca un conjunto de tradiciones, creencias y valores que se integran e infunden a lo largo de la organización, y la distingue de otras empresas al ser única e irrepetible.

La cultura juega un papel fundamental en las empresas ya que, al ser una mezcla de fuerzas tangibles e inconscientes, determinan los comportamientos individuales, colectivos y las percepciones a través de patrones y valores.

Dentro de la cultura organizacional existen subculturas, las cuales son creadas a causa de la división de departamentos y la separación geográfica, reflejan distintas experiencias, situaciones y conflictos que enfrentan los miembros de la organización.

Las organizaciones generalmente cuentan con una cultura dominante dentro de las mismas. Existen tres tipos de subculturas en una cultura dominante, la primera de ellas es la de refuerzo, la cual abraza los valores de la cultura dominante con más fuerza que la misma cultura dominante; contracultura, que desafía los valores de la cultura dominante y por último la ortogonal, que acepta la cultura dominante, a pesar de que no la considera propia.

En este marco se podría decir que la cultura organizacional es un sistema con cierta complejidad que opera dentro de la organización, y a su vez se encuentra inmersa en un contexto globalizado, altamente competitivo y en constante evolución.

1.1.3. Clima Organizacional

El clima organizacional es un conjunto de elementos que influyen el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente. Éste puede influir de manera positiva o negativa en los resultados de la organización y dar la posibilidad de diferenciarse de la competencia.

¹ Traducción propia. Original “*The main source of the organization’s identity*”

Existen factores que pueden afectar el clima de una organización, Brunet los clasificaba en tres categorías: las variables que son externas al empleado o del medio como la administración de recursos humanos, el tamaño y la estructura de la organización, segundo los aspectos personales, como las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado; y, por último, los elementos resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las anteriores.

Great Place to Work de Argentina considera que en el futuro existirán tres aspectos clave que las organizaciones deberán tomar en cuenta para gestionar el clima organizacional: la equidad, el cuidado de la gente y la percepción del propósito en el trabajo con el objetivo de integrar a todos los colaboradores independientemente de sus diferencias.

1.1.4. Manejo del cambio

Un cambio organizacional es una transformación significativa en la forma en que se dirige y opera una organización, para ayudarle a enfrentar un entorno más desafiante. La gestión adecuada del cambio es clave para lograr el éxito en su implementación.

En el año 2008, la empresa McKinsey Consulting realizó un estudio aplicado a empresas en el sector de servicios, el cual tenía como objetivo descubrir las principales razones del cambio organizacional. Los resultados mostraron que el deseo de moverse de un buen desempeño a uno excelente es el principal motivo por el cual se hacen transformaciones radicales en las organizaciones, seguido por la reducción de costos y el enfrentamiento a una situación de crisis.

Los cambios organizacionales en su mayoría fracasan según demuestra el estudio. Las dos principales razones son por problemas de formulación principalmente ante las preguntas “¿qué cambiamos?” y “¿cómo cambiamos?”, donde se incurre en el error de no planificar programas integrales y consecuentemente la implementación se ve afectada. Ante una inadecuada propuesta de transformación los colaboradores pueden mostrar resistencia al cambio, el comportamiento de los líderes podría no ser consistente con el plan o los recursos podrían ser insuficientes.

Es por esta razón que antes de iniciar un proceso de transformación, para asegurar el éxito en el manejo del cambio se debe revisar el plan y la comunicación a lo largo de la compañía en todos los niveles.

1.1.5. Great Place to Work.

1.1.5.1. Concepto de un excelente lugar de trabajo.

Desde la perspectiva de los colaboradores un excelente lugar para trabajar “es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja” (Robert Levering, 2019). Para los líderes, es el lugar donde se propicia el logro de objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo en un ambiente de confianza.

La clave de un excelente lugar para trabajar no radica en “lo que se hace sino de cómo se hace” (Burchell & Robin, 2011, p.15), y se construye día a día con las relaciones entre empleados y líderes, no por medio de una lista de verificación de políticas y prácticas.

1.1.5.2. Historia de Great Place to Work

En 1981, dos periodistas del mundo de los negocios, Robert Levering y Milton Moskowitz, reciben la petición de parte de un editor de New York de crear un libro llamado “Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos”. Aceptaron el reto, dudosos de encontrar 100 empresas que reunieran los requisitos necesarios para realizar el libro.

En su investigación descubrieron que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no consiste en tener buenos beneficios, programas o prácticas para los colaboradores, sino en “la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo” (Levering, 1990). A partir de este hallazgo, se creó Great Place to Work® Institute, entidad seguida por muchísimos líderes a través del mundo quienes han decidido aplicar el modelo como una forma de medir y crear excelentes lugares de trabajo.

En 1997, las revistas *Fortune*- global de negocios de origen estadounidense - y *Exame* - especializada en economía y negocios de origen brasileña- se asocian al instituto y en conjunto producen la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar®.

Los rankings de GPTW se han convertido en un elemento popular de comparación entre industrias y son publicados en los medios de comunicación líderes a nivel mundial, con una audiencia de más de 25 millones de lectores. Para el año 2008, se publicó la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en Centroamérica y Caribe, mostrando su apertura a capturar nuevas regiones.

A lo largo de su trayectoria, Great Place to Work® ha incorporado a más de 45 países, su estudio y reconocimiento de excelentes lugares para trabajar se mantiene en constante mejora. El refuerzo de sus competencias únicas se basa en la capacidad de realizar análisis comparativos de cultura laboral para múltiples industrias y en la actualización constante de su base de datos de mejores prácticas.

1.1.5.3. Enfoque de Great Place to Work

Great Place to Work® investiga y reconoce a los excelentes lugares para trabajar, su enfoque se fija en representar a más de 10 millones de colaboradores a nivel global, lo cual la convierte en la investigación más extensa y respetada del mundo.

Beneficios de la certificación de GPTW

La metodología utilizada es de carácter objetivo, rigurosa, y debido a su alta credibilidad, marca un estándar global para la definición de lo que es un excelente lugar para trabajar, independientemente de la industria.

La certificación aporta una ventaja competitiva a nivel de mercado y de atracción de talento. Para las empresas, los rankings “representan la mayor distinción que se puede obtener de los colaboradores por la calidad en el lugar de trabajo” según menciona Great Place to Work en su página web oficial.

Las listas son publicadas una vez al año en medios de comunicación líderes a nivel mundial como el *Financial Times* en Reino Unido, *Fortune* en Estados Unidos y Corea, *Gestión de Negocios* en México y en *Estrategia y Negocios* en Centroamérica y Caribe.

La medición y análisis comparativos de competitividad del lugar de trabajo, el capital intelectual para desarrollar el liderazgo y, por último, la obtención de las mejores prácticas de

gestión de capital humano y el intercambio de conocimientos son algunos de los beneficios adicionales al reconocimiento y el posicionamiento de marca.

Proceso para optar por la certificación

El proceso para optar por la certificación consta de cinco pasos: registro, evaluación, análisis, devolución, y resultados y premios.

Paso 1: REGISTRO

Como paso inicial se encuentra el cumplimiento de requisitos de participación constituidos por: mínimo de 20 colaboradores con al menos tres meses de antigüedad, tres años o más de operación, inscripción legal de la compañía y acatamiento de las leyes locales, no atentar contra la ética del modelo de GPTW, y completar el formulario.

El formulario por llenar contiene información requerida de la empresa como datos de la organización, datos de contacto e información para postularse (Ver Anexo 4), y la fecha límite para aplicar deberá ser consultada en la página web o con un representante oficial.

Paso 2: EVALUACIÓN

La evaluación se compone en un 67% de la encuesta a los empleados llamada *Trust Index* y un 33% del cuestionario a la gerencia, el *Culture Audit*. Toda la información recopilada es de carácter anónimo, y puede ser distribuida de manera digital/en línea o en papel.

Paso 3: ANÁLISIS

La información recopilada es analizada por los evaluadores de las mejores empresas, quienes además cuentan con la información sobre los programas y las políticas de la empresa. Los resultados se revisan y se califican según el modelo global estandarizado de *Great Place to Work Model*.

Paso 4: DEVOLUCIÓN

Los resultados del *Trust Index* y *Culture Audit* se entregan dentro de un informe a la persona contacto inscrita. La mayoría de las organizaciones reciben dentro del informe los parámetros, análisis y resultados de las encuestas. Posteriormente, utilizan la información

obtenida para medir la salud y el éxito de su lugar de trabajo, con el fin de determinar posibles actividades que ayudarán a mejorar su cultura y sus resultados comerciales.

Paso 5: RESULTADOS Y PREMIOS

Cuando los resultados ya fueron analizados, se califica a las organizaciones que están participando en la lista Mejores Empresas para Trabajar. No todos los participantes entran en la lista, más todos tienen acceso al informe de devolución y a otros resultados de encuestas aplicadas.

Las organizaciones certificadas obtienen reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar en los medios del país al que pertenezca la empresa. Dependiendo de la región, se reconoce a los ganadores por medio de prestigiosas galas de premiación, ceremonias, eventos ejecutivos específicos, conferencias y presentaciones.

1.1.6. Modelo de Great Place to Work

1.1.6.1. Pilares de la visión del colaborador

En cuanto a las dimensiones del modelo Great Place to Work, la confianza es el elemento central para la relación entre el colaborador y el empleador. Según la visión del colaborador el modelo está compuesto por cinco pilares: “*Credibilidad*”, “*Respeto*”, “*Imparcialidad*”, “*Orgullo*” y “*Camaradería*”.

La “*Credibilidad*” es “una calle de doble sentido, pero es el líder el que inicia la relación” (Burchell & Robin, 2011). GPTW evalúa el grado en que los líderes comparten información con las personas, la capacidad de mostrar la experiencia permaneciendo abierto y accesible para los colaboradores, y la medida en que las acciones de los líderes coinciden con sus palabras.

Un lugar de trabajo donde destaca el “*Respeto*” requiere que los líderes demuestren un interés sincero en sus colaboradores como personas y no sólo como empleados. Existen tres áreas que afectan la percepción del colaborador de “*Respeto*” en la organización. La primera es el apoyo y se manifiesta en la manera que los gerentes apoyan el valor profesional de los individuos, mediante el ofrecimiento de capacitación y desarrollo profesional, garantizando que las personas tengan los recursos que necesitan para ejercer su trabajo. El

apoyo consiste en apreciar el esfuerzo extra de un empleado y reconocer sus logros. El segundo aspecto es la sensación de colaboración o participación en las decisiones que afectan su trabajo, y el tercer punto es una genuina sensación de cuidado.

La “*Imparcialidad*” se experimenta cuando se trata de manera equitativa e imparcial a todos los colaboradores, donde el género, edad, etnia y orientación sexual no son factores influyentes en las evaluaciones de desempeño.

El “*Orgullo*” por el trabajo es elemental y tiene un alto impacto en el éxito de las organizaciones. Cuando los empleados se sienten orgullosos de la compañía y de sus productos, se convierten en embajadores de la marca y están dispuestos a dar más de lo que se les pide. Adicionalmente, están más comprometidos con las metas del departamento y la compañía. Se puede hablar de tres tipos de “*Orgullo*”: al trabajo propio, al equipo y a la empresa.

Como último pilar en la visión del colaborador, se encuentra la “*Camaradería*” que es cuando las personas confían en sus compañeros de trabajo, los aprecian como individuos completos, con familias, pasatiempos y pasiones fuera del ámbito laboral. Se consideran un solo equipo y se esfuerzan por ayudar y colaborar entre sí. En este ámbito se incluyen los sentimientos de intimidad, hospitalidad y comunidad.

1.1.6.2. Estrategia para construir los pilares en la visión del colaborador.

Relaciones Interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción que se mantiene entre dos o más personas de manera recíproca, donde la comunicación toma un papel protagonista en el intercambio de información que a su vez genera un vínculo de empatía entre sí.

Hoy, los líderes destacados interactúan con las personas a su alrededor con facilidad. La creación de dichas relaciones de confianza y respeto surgen a partir de las habilidades que debe tener el gerente en relación con el entendimiento hacia los demás, identificación de sus expectativas, comprensión de sus estados de ánimo, sus motivaciones y puntos de vista, a lo que comúnmente se le conoce como inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es “una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente sus emociones.”, según define el autor Daniel Goleman (2015, p.107). El desarrollar esta habilidad a totalidad es un proceso largo, que requiere práctica y esfuerzo, ya que consiste en controlar los impulsos, razonar antes de actuar, ser prudentes y tranquilos durante una situación normal o de conflicto.

Se ha demostrado que, aunque los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual son sin duda un requisito profesional, las competencias emocionales son las que determinan resultados superiores en el lugar de trabajo. Es una realidad que pocas personas trabajan por su cuenta, la mayoría se encuentra inmersa en un ambiente laboral colaborativo donde las metas se logran a través del trabajo en equipo. Por ello, para ser eficaz, se deben conocer las fortalezas, los estilos de trabajo, modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo.

Goleman plantea el término esencial de empatía, como la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Una persona con esta cualidad es capaz de escuchar, entender y motivar a otros, es proactiva ante las necesidades de los demás y se caracteriza por ser popular y obtener reconocimiento social.

Clima Laboral y Satisfacción

Desde la perspectiva del colaborador el clima laboral corresponde a los “elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer” (Brunet, 2014, p. 16).

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y se mide por medio de la satisfacción de las personas. La satisfacción laboral es “una percepción que da como resultado un estado emocional del trabajador” (Sánchez & De Lourdes & Vargas, 2017).

La satisfacción laboral es una de las variables estudiadas con frecuencia en la investigación de la conducta organizacional ya que su relevancia se vincula con su influencia en variables como la salud mental de los colaboradores, la rotación y el ausentismo. Se define como “el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona” (Luthans, 2008).

Auto-liderazgo

Como colaborador, existe la opción de adoptar un aprendizaje auto-dirigido. Boyatzis y Goleman con su Modelo de Inteligencia Emocional plantean que el desarrollo de las competencias es responsabilidad exclusiva de cada persona.

El proceso de auto-liderazgo inicia con el auto-conocimiento, realizando evaluaciones de las competencias a través de una visión externa o interna objetiva, por ende, propiciando la auto-conciencia del nivel de desarrollo a implementar con el siguiente paso, el auto-desarrollo.

Tener claras las fortalezas y oportunidades es importante a la hora de priorizar cuál alcanzar primero. El primer aspecto por considerar corresponde a los valores y las emociones, que influyen en la auto-motivación, el deseo de permanecer en la organización y aportar de más. El segundo aspecto es la flexibilidad cognitiva, que comprende el ajuste permanente de conductas, pensamientos y opiniones para adaptarse a entornos cambiantes.

Motivación

El psicólogo Frederick Herzberg y su teoría de la motivación, plantea que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción laboral. En su hipótesis, las personas tienen dos tipos de necesidades, la de evitar el dolor o en otras palabras los eventos que le producen malestar, y, por otro lado, el deseo de progresar y madurar a nivel emocional e intelectual.

Otra perspectiva acorde a su teoría es que existen dos tipos de motivadores: extrínsecos o de higiene; e intrínsecos o motivacionales. Los de higiene engloban todos los factores externos al colaborador tales como salario e incentivos económicos, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, estructura física donde se llevan a cabo

las tareas, vigilancia y supervisión, posición que ocupa el trabajador dentro de la organización, y estabilidad del puesto. Los motivacionales son más relacionados al estado interno del colaborador, siguiendo las emociones, los sentimientos y los valores con los que se identifica, acorde a su personalidad.

Algunos autores sostienen que la motivación es completamente intrínseca, esta nace en los colaboradores mismos balanceando las motivaciones positivas y negativas para fomentar la automotivación. Un ambiente laboral agradable y el valor que se le conceda al trabajo impulsan a mejores resultados.

Las motivaciones positivas juegan un papel esencial, son las que generan un estado de placer por el trabajo, fomentan la ambición hacia el desarrollo de nuevas funciones y proceso, y el gusto hacia la consecución de los objetivos y la obtención de buenos resultados en el puesto laboral. Las motivaciones negativas promueven la minimización del riesgo ante las nuevas tareas, y el ser proteccionista con la finalidad de evitar el dolor según se hace referencia en la teoría de la motivación.

La motivación viene de la mano con el liderazgo, un buen líder debe ser capaz de asignar las tareas de acuerdo con la personalidad del colaborador y hasta donde las limitaciones del negocio le permitan, colocar al empleado en una posición en la cual se sienta motivado. El hecho de que una persona sepa hacer una determinada tarea no asegura que quiera hacerlo, el objetivo de toda organización es lograr capturar a los que sí deseen hacerlo.

1.1.6.3. Estrategia para construir los pilares en la visión del líder.

Según la visión del líder, el modelo está compuesto por nueve áreas culturales donde los líderes construyen ambientes de confianza mediante la escucha, la comunicación e inspiración, el agradecimiento, el desarrollo y el cuidado, y finalmente mediante la contratación, el compartir y el celebrar.

Procesos de reclutamiento y selección

Los procesos de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos corresponden al “conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera

oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando el justo equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa”, según el autor Jaime César Vallejo Salmas (2011, p. 5).

Estos procesos constituyen la forma de adquirir talento humano que aporte su conocimiento y habilidades, pero también sus creencias, valores y principios a la organización, son fundamentales por la influencia que ejercen tanto el clima laboral como en la cultura organizacional.

Estrategia de contratación

El objetivo de toda estrategia de reclutamiento yace en atraer el mejor talento posible. Al plantear preguntas tales como: ¿Dónde puedo encontrar al candidato ideal (interno, externo, ambos)? ¿Dónde están las personas más talentosas y con visión de futuro de la industria? ¿Dónde buscará el candidato ideal una nueva posición? ¿Cómo encontraré candidatos pasivos (candidatos que no buscan activamente nuevos puestos)? ¿Cómo puedo atraer a un grupo diverso de candidatos?, el camino se vuelve mucho más claro y prometedor.

Tomar en cuenta y ponerse en contacto con ex colaboradores, también es una acción considerada, siempre y cuando su relación con la empresa haya concluido en buenos términos. Además, se puede consultar a los nuevos empleados, de personas a los que consideren excelentes y quieran referir.

Oportunidad de crecimiento

Las oportunidades de crecimiento son el espacio dentro de la organización que impulsa la mejora y el desarrollo profesional mediante el acompañamiento de un líder o mentor donde el colaborador se ve enriquecido dentro de un camino de aprendizaje constante. Este proceso debe surgir como una iniciativa personal, en la cual se acuda a personas que lo puedan impulsar.

Una manera de incentivar el pensamiento de crecimiento personal es por medio de la observación de la dinámica del lugar de trabajo, mantenerse en constante generación de ideas donde se muestre una participación activa e interés en la mejora de los procesos, continuar la búsqueda de oportunidades de innovación, y, por último, comprometerse con los cambios, los

beneficios, la mejora en la calidad de vida del equipo, así como el funcionamiento de la empresa.

Se ha demostrado que cuanto más transparencia e información se brinda a los colaboradores, más comprometidos se muestran en su trabajo. Sam Walton, fundador de Walmart, dijo una vez “cuanto más saben, más comprenden. Cuanto más comprende, más les importa. Cuanto más les importa, ya nada les puede parar. Si no confía en sus socios para saber qué está pasando, sabrán que realmente no se les considera socios”, es decir, una manera de generar una oportunidad de crecimiento es involucrando a las personas y haciéndolas sentir parte importante de la operación.

Procesos de inducción y formación

Los procesos de inducción y formación son vitales para una organización, al pasar por la inducción el nuevo colaborador se familiariza con la empresa o departamento, mientras que la formación potencia la preparación y las competencias de los colaboradores, balanceando sus aptitudes con las exigencias del puesto.

En la actualidad en las compañías la inducción es conocida por el término en inglés, *Onboarding*, desarrollado por el área de Recursos Humanos, que se encarga de integrar al nuevo colaborador con la empresa y la cultura; además se le brindan las herramientas e información necesaria para su puesto de trabajo. El proceso inicia por lo general desde el primer día laboral en la empresa, o incluso para algunas organizaciones antes de la incorporación a la empresa, pre *onboarding*, y termina según el periodo establecido por la empresa.

El objetivo del *onboarding* es: ayudar a reforzar en el colaborador la decisión tomada de formar parte de la compañía, darle a conocer las herramientas, las funciones de su posición, el negocio y las generalidades de la empresa, así como darle un acercamiento a la cultura organizacional. Cuando Recursos Humanos cumple con el objetivo se puede considerar que se realizó un apropiado *onboarding*.

Al culminar este proceso las compañías pueden avivar el sentido de pertenencia mediante dinámicas de integración que estimulen la convivencia y favorezcan la comunicación.

Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional a diferencia de la formación es un proceso de mayor duración, que se forma a lo largo de la vida y que implica una o varias transformaciones. El desarrollo profesional se trabaja a través de metas profesionales a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de lograr crecimiento y autorrealización.

Existe una vinculación intrínseca entre el desarrollo profesional y el desarrollo personal, pues características personales como: los valores, compromiso y constancia; se desarrollan en etapas de la infancia y ayudan a los colaboradores a ser mejores profesionales. Las personas pueden trabajar y desarrollar las competencias profesionales y formación para que en conjunto con las capacidades personales se pueda lograr un desarrollo profesional.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formal, y cuando es efectivo mejora la satisfacción, la autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del colaborador. La organización también se ve beneficiada porque al invertir en desarrollo los colaboradores se adaptan rápidamente a las necesidades de cambio e innovación. Una empresa que tiene desarrollo profesional como parte de su estrategia empresarial sobrevive al entorno empresarial que es cada vez más competitivo y global.

Reconocimiento

El reconocimiento es la acción de distinguir a una persona entre las demás como consecuencia de sus características, rasgos, acciones realizadas o valores mostrados ante una situación dada.

El autor David Novak, especialista en liderazgo, menciona en su libro *Llevando a tu equipo contigo*, que constantemente debe trabajarse en la liberación del potencial de las personas. Cuando se reconoce el buen trabajo se busca liberar ese potencial y mejorar la satisfacción y la felicidad de los trabajadores y aumentar la involucración, compromiso con la

organización y motivación. El reconocimiento afecta positivamente la productividad y el rendimiento de la empresa y evita la rotación del personal competente.

La implementación de reconocimiento laboral en una empresa puede ser de gran utilidad para crear una cultura de reconocimiento en la empresa y lograr una ventaja competitiva sólida y sostenible. Las dinámicas de reconocimiento laboral pueden ser formales e informales, las formales vienen a ayudar en la construcción de la cultura y las informales a reforzar comportamientos positivos y deseables para la empresa.

Evaluación y retroalimentación

La evaluación tiene que ver con toda actividad que recopila información, empleando o no un instrumento, con el objetivo de obtener resultados para la toma de decisiones ante una situación.

Pretende ser un método por el cual se le informa a una persona de su progresión con respecto a aprendizaje y desempeño. Cuando una persona no aprende, no es solamente debido a que no trabaja o que no cuenta con las capacidades mínimas, sino que también puede ser debido a las actividades que se le proponen y sus motivadores.

Las empresas en Costa Rica suelen realizar entre 1 y 2 evaluaciones anuales a sus colaboradores, con las que corroboran el cumplimiento de las metas previamente establecidas, el líder provee retroalimentación, y comunica los resultados del trabajo.

Existen dos tipos de retroalimentación: la positiva y la constructiva. La retroalimentación positiva permite reconocer las conductas y actitudes que la persona realizó adecuadamente, con el fin de reforzar y modelar. La retroalimentación constructiva consiste en señalar las conductas inadecuadas y la forma en cómo pueden mejorarse. Su fin es modelar la forma en la cual se espera que el colaborador actúe en el futuro.

El modelo de retroalimentación SBI (*Situation - Behavior - Impact*) es popular entre las empresas y consiste en iniciar con una breve descripción de la situación o del contexto de forma objetiva, mencionar las acciones, conductas o actitudes que la persona tuvo en ese momento, seguido del resultado de dicha acción.

En los casos de la constructiva, se usa el modelo SBI + BI (*Situation - Behavior - Impact + Alternative Behavior - Alternative Impact*) donde se agrega al escenario base una conducta alternativa: ¿qué y cómo pudo haber sido diferente o de qué manera haberlo hecho mejor? junto con un impacto alternativo: ¿qué resultados diferentes se habrían obtenido si se hubiese hecho mejor de esa otra manera?

Liderazgo

Tagore define que “el liderazgo no es una ciencia ni un arte, es un estado de conciencia en el que descubrimos el camino a nuestros propios reinos” (2016, p. 92). Según el autor, se debe recordar que existe una gran diferencia entre un líder y un simple jefe o un gestor, donde el líder no es aquel que ejerce mandatos o que actúa como un dictador, sino que sirve de modelo y con su ejemplo busca instruir e influir en las demás personas, las motiva a crecer y a ser mejores cada día. El líder sirve de guía y busca desarrollar el talento de las personas con las que se relaciona.

El papel de los líderes en la organización es de suma importancia debido a que conducen a sus equipos hacia la dirección esperada, según lo establecido en la estrategia de la empresa. Tienen la potestad de: promover y desarrollar el talento de forma tal que se vuelvan un recurso que agreguen mayor valor para la compañía, de impulsar los valores y principios bajo los cuales se identifica la organización y encausar a aquellas personas que se desvíen del objetivo.

Si el liderazgo en una organización es deficiente, los colaboradores pueden llegar a tener incertidumbre, malestar, insatisfacción, entre otros sentimientos; porque no cuentan con una orientación sólida o no tienen el apoyo necesario para ejercer y desempeñar sus labores. Evidenciando la importancia de identificar a las personas capaces de gestionar al personal, con inteligencia emocional y con conocimientos técnicos, para así lograr potenciar el capital humano en las empresas.

Los líderes y *managers* son creadores, producto y víctimas de la cultura, y una de las principales responsabilidades del liderazgo corresponde al manejo de complicaciones culturales en organizaciones maduras.

Gerencia de la Felicidad

La gerencia de la felicidad corresponde a un esquema inclusivo, que expone a los colaboradores como personas que necesitan disfrutar sus labores para crecer. La premisa básica es que un trabajador feliz es un trabajador motivado, y por lo tanto más productivo y comprometido en su vida laboral.

El concepto de gerencia de la felicidad nace a partir de dos de los principales errores cometidos por las empresas al evaluar el desempeño de los empleados que son el no considerar la personalidad del trabajador y las condiciones que facilitan o dificultan el accionar del mismo.

El *Chief Happiness Officer* o CHO, es el encargado de gestionar el grado de satisfacción de los empleados, su “felicidad” dentro de la empresa. Algunas de sus funciones son: diseñar e implementar iniciativas de motivación, fomentar el respeto en el ámbito laboral, desarrollar canales eficaces de comunicación con los empleados, destinar el tiempo necesario para atender las inquietudes de cada trabajador, promover un ambiente laboral tendiente a evitar el estrés, infundir optimismo y sentido de pertenencia entre los empleados y trabajar en iniciativas que tiendan a trasladar la percepción de “empresa feliz” a sus clientes.

La iniciativa “jefe de puerta abierta” surgió de la aplicación de la gerencia de la felicidad en las empresas, la cual revolucionó totalmente el paradigma de las jefaturas. La figura distante e indiferente de los jefes no era aceptable por lo que empezaron a trabajar con la puerta abierta para generar un espacio de confianza y cercanía, convirtiéndose en una figura accesible y visible. Tener la puerta abierta, reunirse constantemente a conversar sobre temas no laborales, realizar evaluaciones y retroalimentación de jefes a empleados y de empleados a jefes durante el año, son algunas de las prácticas que permiten tener una relación horizontal.

Con respecto al liderazgo, el rol que ejercen las jefaturas es vital, donde las empresas deben tener líderes alineados con el concepto de gerencia de la felicidad. No sólo se trata de cumplir con resultados, sino de velar por el cuidado de las personas que tienen a su cargo como un deber ético para con sus colaboradores.

Para los trabajadores, el mantener un balance entre la vida personal y profesional condiciona que no se tenga que elegir el trabajo por encima de las actividades de esparcimiento. Herramientas estratégicas e innovadoras tales como horarios flexibles y el teletrabajo, logran que el trabajo pueda ser distribuido durante la jornada y que el colaborador disponga de tiempo determinado para llevar a cabo gestiones personales.

La apertura de canales de comunicación e información permiten a los trabajadores estar informados y ser partícipes del accionar de la empresa en todos los niveles. Los canales son horizontales y verticales, dejan de lado la uni-direccionalidad, logrando bastantes vías de comunicación para comentar, detectar y solucionar inquietudes.

El conocer el propósito de su labor torna una gran relevancia, ya que el objetivo de todas las empresas debería ser que los empleados entiendan su trabajo como un aporte de valor al resto de personas. Esto se puede lograr sensibilizando a cada uno de ellos hasta lograr que se involucren con los clientes intentando crear oportunidades que puedan beneficiar sus vidas.

Coaching

El *coaching* es un proceso de aprendizaje constante entre la organización y su capital humano, el cual ofrece alternativas para desarrollar nuevas formas de pensamiento para la solución de problemas y toma de decisiones. Asimismo, es un proceso emocional y beneficioso que de manera eficiente apoya el crecimiento personal y se orienta al logro de metas.

John Withmore, es el pionero del *coaching* y uno de los principales pensadores del mundo del liderazgo y de la transformación organizacional quien creó el modelo de *coaching* GROW (Goal - Reality - Options - Will), uno de los más utilizados en el mundo, como una manera de lograr objetivos y resolver problemas. En uno de sus más recientes libros, define el concepto como “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (2011, p. 20).

El *mentoring*, *counseling*, psicoterapias, la psiquiatría, y la neurología, son terminologías que tienden a confundirse con el coaching, pero no lo son, ya que dichas áreas

involucran tener conocimientos técnicos sobre una materia específica, atienden a personas con o sin trastornos psicológicos, y su abordaje yace de un punto de vista mental y médico involucrando el cuerpo.

Edimer Gutiérrez define el coaching como el ser ayudante, consejero, catalizador de la conciencia, y una caja de resonancia de ideas, mientras que indica que el ser maestro, consultor o asesor, instructor, solucionador de problemas o experto a consultar no corresponden al concepto.

Existen dos figuras esenciales para adoptar la práctica: el *coach* y el *coachee*. El *coach* es el término que identifica al profesional que se dedica a realizar *coaching*. Su traducción al español sería entrenador, sin embargo, no cumple con todo lo que conlleva el proceso. Sus características principales son el ser orientado a las necesidades del cliente, ser perceptivo, imparcial, saber escuchar, tener experiencia en el manejo de equipos y tener paciencia. El *coachee* es el término que identifica a la persona o cliente que recibe el *coaching* y corresponde a cualquier persona interesada en mejorar. El acercamiento entre el coach y el coachee suele ser voluntario, aunque en algunas ocasiones puede formar parte de un programa mandatorio de las compañías.

El proceso consiste en una reunión entre ambas figuras donde se evalúan los avances, se realiza un plan de seguimiento, se proponen sugerencias, alternativas, y se clarifican dudas existentes. Hay que valorar que los resultados se perciben entre sesiones y no durante la misma reunión, es por esto por lo que las tareas a realizar para la siguiente sesión toman un papel fundamental para propiciar reflexiones en el *coachee*.

Se pueden diferenciar dos tipos de sesiones, las de *coaching* personal, donde el objetivo es una meta de carácter personal y las de coaching ejecutivo, que tienen una meta de carácter profesional.

Liderazgo de equipos

Las organizaciones luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, mientras paralelamente modifican sus estructuras, pasando de tradicionales modelos funcionales a equipos flexibles e interconectados.

Las características ideales en un líder son la empatía, la flexibilidad, y la adaptabilidad a los cambios. Adicionalmente, un buen líder cuenta con la capacidad de llevar a cabo un buen proceso de contratación para formar a su equipo de trabajo, así como con la habilidad de empoderar a sus integrantes para que puedan desenvolver sus funciones. El poder guiarse por criterios estratégicos y sistémicos son otras capacidades requeridas en un líder.

Los líderes se basan en cuatro pilares para liderar equipos: la inteligencia social, el liderazgo colaborativo, la gestión de personal y de la diversidad, y la capacidad de ejecución. La inteligencia social es el set de competencias interpersonales relacionadas con sistemas neuronales que inspiran a los demás a ser efectivos. El liderazgo colaborativo es el pilar que busca proveer un entorno que conduzca a prácticas colaborativas haciendo prevalecer la consecución de metas comunes.

El tercer pilar es la gestión de personas y de la diversidad, que consiste en la capacidad de alinear expectativas e intereses de personas de generaciones, formación, cultura y valores diversos. Y finalmente el cuarto pilar es la capacidad de ejecución, que es la habilidad para definir metas claras y alcanzables, la acción, la asignación de recursos, el cumplimiento de plazos y la medición de resultados.

Negociación

La negociación es una forma de comunicación orientada a la toma de decisiones en la cual dos o más partes hablan con el fin de resolver sus intereses contrarios. Según Lewicki, Saunders y Barry, “las negociaciones ocurren por varias razones: 1) para acordar cómo compartir o dividir un recurso limitado, como un terreno, una propiedad o tiempo, 2) para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola o 3) para resolver un problema o disputa entre las partes” (2012).

Algunas características del proceso de negociación son la pluralidad de las partes involucradas, la existencia de un conflicto, la disposición a conciliar y la administración de los aspectos tangibles e intangibles. Los aspectos tangibles son aquellos factores que se perciben con facilidad y claridad, como los términos de un acuerdo, mientras que los

intangibles son las motivaciones psicológicas que suelen ser implícitas, provienen de los principios y valores de las partes e influyen en su percepción hacia la negociación.

Retroalimentación

La retroalimentación es el proceso a través del cual una persona comunica a otra sus percepciones y sentimientos sobre la actitud o el comportamiento de esa otra persona. Incluye un componente de percepción, es decir, lo que la persona observa en la conducta del otro, y un componente emocional, el eco que deja la conducta del otro sobre la persona.

Francisco Yuste, indica que el proceso tiene dos dimensiones: dar o recibir. Para otorgar retroalimentación, es sumamente importante como paso inicial el comprobar los hechos con el objetivo de mantener la relación de confianza, aceptación y credibilidad con la persona. Se prosigue con dar una descripción aséptica de los hechos que consiste en evitar realizar un proceso de retroalimentación cuando el estado de ánimo no sea neutral ya que se corre el riesgo de mostrar una carga emocional que al ser percibida por el interlocutor podría causar la pérdida de su interés.

Al exponer la situación, es importante centrarse en la conducta y no en la persona (carácter o personalidad), así como también el describir mas no evaluar o interpretar los impactos y consecuencias a nivel emocional que tal comportamiento está originando. Cabe destacar que comúnmente se piensa que se están expresando sentimientos, cuando en realidad se está dando una opinión propia. Guardar silencios durante el proceso, brindan espacio a la reflexión lo cual genera una apertura al entendimiento real de la situación.

Debe darse atención total a las necesidades del receptor de la retroalimentación, centrarse en un comportamiento que se pueda cambiar y cuyo proceso de mejora debe darse lo antes posible. Por último, es importante darle la libertad al colaborador de identificar las acciones a tomar para mejorar.

Desde la perspectiva del receptor de la retroalimentación, se recomienda escuchar activamente, aceptando incondicionalmente la información recibida, sincronizar con el emisor, asimilar el mensaje, asumir la responsabilidad y comprometerse con mejorar.

De acuerdo con lineamiento de la empresa desde una perspectiva de líder, se establecen los siguientes pasos: prepárese para dar su opinión, revise lo que quiere lograr antes de sentarse con el empleado, tenga toda la información importante disponible, proporcione retroalimentación regular, directa y honesta a sus empleados para mejorar su desempeño y reconocer un buen desempeño, proporcionar retroalimentación y entrenamiento continuo para mantener a los empleados completamente informados sobre su progreso y cualquier oportunidad de desarrollo, utilice los comentarios regularmente como una herramienta importante para desarrollar a sus empleados y solicite y reciba comentarios de sus compañeros y sus empleados de manera regular.

Comunicación

La comunicación es el proceso por el que se transmite y recibe una información y esta es comprendida. Según estudios únicamente el 7% de la transmisión de un mensaje son las palabras, el restante 93% corresponde al lenguaje no verbal y para verbal, el tono de voz, la entonación, los gestos, la mirada, entre otros. Los factores del entorno se deben tomar en cuenta al querer comunicar un mensaje importante a otra persona.

En el mundo laboral se manejan distintas audiencias, hay diferentes medios de comunicación oral y escrita que se pueden usar como canal de transmisión del mensaje, y además hay nuevas tendencias hacia el uso de reuniones informales en el pasillo o en el mismo momento que influyen en el proceso de comunicación.

Simon Sinek, en su teoría del Círculo de Oro, menciona que todos los grandes líderes de la historia piensan, actúan y se comunican basándose en la inspiración. Él expone un estilo de liderazgo que explica que la gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces. La respuesta al por qué, generalmente involucra dar el ejemplo y creer en lo que se comunica, de esta manera será claro y se genera Credibilidad.

“Hay líderes y hay personas que lideran. Los líderes tienen una posición de poder o de autoridad. pero los que lideran, nos inspiran ya sea que se trate de individuos u organizaciones seguimos a los que lideran no porque tenemos que hacerlo sino porque queremos hacerlo. Seguimos a quienes lideran, no por ellos, sino por nosotros mismos. ¿Y son los que comienzan con el por qué?” (Sinek, 2009).

El corazón que empuja es el porqué de hacer lo que se hace, donde el relato de la vida cobra importancia. La narración de lo que se hace se torna tan importante como la acción misma. El lenguaje no sólo describe, sino que construye significados y realidades, de forma tal que la manera en la que una persona se describe e indica a qué se dedica, qué hace o cómo lo hace, marca la diferencia.

Sistemas de evaluación de desempeño

Los sistemas de evaluación de desempeño según Dana Griffin (2017), "son una herramienta de ayuda para los gerentes, en donde evalúan el desempeño en el trabajo y, además, sirve de apoyo para el desarrollo de un sistema justo de aumentos y ascensos". Ayudan a garantizar la buena gestión y la calidad del trabajo, y también fomentan el recompensar a aquel colaborador cuya actitud, esfuerzo y desempeño es acorde o excede lo esperado.

Las evaluaciones eficientes incorporan metas que le permiten tanto al empleado como al empleador el medir el desempeño e identificar las oportunidades de mejora que contribuyen al desarrollo de las empresas, lo cual constituye una cultura de medición. Cuando los objetivos y las expectativas son claras, se cuenta con los mejores recursos para trabajar y se tiene motivación, una cultura de medición sana y constructiva se encuentra presente en la organización.

Existen tres categorías de sistemas de evaluación de desempeño: por objetivos, por competencias o mixto. Al evaluar por objetivos se guía por una serie de metas corporativas que conllevan a delimitar los objetivos de la tarea específica de un colaborador. Algunos de los modelos más utilizados son: MBOs (Management by Objectives), SMART (*Specific-Measurable- Achievable and Attributable- Relevant - Timely*), KPIs (*Key Performance Indicators*), OKRs (*Objectives and Key Results*).

Al evaluar por competencias, se utiliza el modelo de Marta Alles, en su Diccionario de Competencias, el cual contiene tres subsistemas: la selección, para que a partir del reclutamiento sólo se contraten personas que cuenten con las competencias deseadas, la evaluación del desempeño para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y el desarrollo, donde se mide el grado de progreso o aplicación de las competencias. El sistema mixto es la combinación de ambos métodos, donde se decide

aplicar según sea conveniente, cubriendo el diseño de objetivos generales y la especificidad de las tareas.

Sistema de incentivos y recompensas

Existen dos tipos de sistemas de incentivos y recompensas que se utilizan en las organizaciones: los procesos de compensaciones tradicionales, y rígidos o los flexibles y avanzados. Según Chiavenato, las tradicionales se relacionan con las compensaciones financieras, por ejemplo, bonos y comisiones, mientras que las modernas son las no financieras donde se habla de un salario emocional que apela al sentimiento del empleado.

El salario emocional se define como todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se ofrece a los colaboradores de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos. Los esfuerzos deben ir enfocados en factores de desarrollo profesional y relacional, de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, de retribución variable y fija y de valor añadido para el colaborador (Gómez, 2011, p. 7).

Los beneficios recreativos son utilizados con menor frecuencia, pero se utilizan con la intención de proveer al empleado de condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, salud mental y tiempo libre. En algunos casos, estos beneficios se extienden también a la familia del empleado, y algunos ejemplos serían la asociación a clubs, áreas de descanso, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, paseos y excursiones programados. Las festividades y celebraciones son otras actividades recreativas que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

Se puede decir que existen otras recompensas que los colaboradores aprecian, como el alcanzar sus objetivos (logro), ser reconocidos por su trabajo (reconocimiento), saber que su trabajo es importante para la empresa (significancia), sentirse “conectado” con el trabajo (identidad), tener incidencia en escoger qué hace y cómo lo hace (autonomía), recibir información sobre su desempeño (retroalimentación), sentir el apoyo y compromiso de sus jefes, oportunidades de desarrollo profesional (crecimiento) y ser parte de una comunidad.

Celebraciones Institucionales

Las celebraciones institucionales son eventos recreativos que propone la organización con el fin de potenciar el sentido de comunidad, donde se celebran cumpleaños, aniversarios, y otras fechas conmemorativas.

La ideología de Great Place to Work, ha moldeado un ejemplo mundial a seguir donde después de estudios realizados y vivencias reales de las compañías, se demuestra que las celebraciones son un componente esencial para generar sentido de compañerismo y confianza dentro de las organizaciones, lo cual impacta de manera positiva en la retribución de los colaboradores hacia su trabajo.

GPTW brinda recomendaciones respecto a la definición de la logística desde el inicio, la comunicación previa, el contar con un presupuesto previsto, el involucrar a los colaboradores en la planificación, organización y ejecución, el cuidar los detalles y mantener un histórico como recordatorio y guía de mejora.

Beneficios

Los beneficios laborales son compensaciones para los colaboradores en adición a sus salarios regulares. Conocidos también como beneficios supletorios, los cuales buscan proporcionar a los empleados facilidades para mejorar su calidad de vida. Corresponden a una herramienta utilizada para motivar y estimular la productividad laboral.

La diferencia entre beneficios y *perks* (beneficios/incentivos adicionales), es que los beneficios son una compensación no salarial que, si no se ofrece, el empleado posiblemente la tenga que cubrir, por ejemplo, seguro médico, mientras que los *perks* son definidos como una ventaja que le ayuda al colaborador a tener un mejor estilo de vida, por ejemplo, gimnasio, escritorios modernos, entre otros.

Incentivo por referencia

La dificultad del proceso de reclutamiento de las empresas se ha incrementado debido a la escasez y a la competencia entre las empresas por los mejores talentos. Las compañías buscan personas que se acoplen a los equipos de trabajo existentes en la organización, por lo

que el reclutamiento por referidos, a pesar de ser considerado como una de las técnicas de selección más antiguas, mantiene su popularidad en el mundo empresarial.

El reclutamiento por referidos sucede cuando un colaborador recomienda a una persona para un puesto de trabajo. Las empresas en Costa Rica están optando por los incentivos por referencia como mecanismo de atracción de candidatos de calidad para las posiciones abiertas. El incentivo económico es para los colaboradores cuyo candidato referido sea exitosamente contratado.

Teletrabajo

El teletrabajo es el acuerdo en el cual un colaborador labora tiempo completo o parcial desde la casa u otro sitio remoto. El propósito de este beneficio es permitirle a quienes trabajan en la empresa la flexibilidad para equilibrar las demandas del trabajo con sus necesidades personales.

Las ventajas del uso del teletrabajo son el conseguir una mayor productividad debido a la implementación del trabajo por objetivos, un decrecimiento en los costos tanto para el colaborador como para el empleador, por ejemplo, en temas de infraestructura y transporte, la eliminación del ausentismo debido a que los trabajadores se mostrarán más flexibles y dispuestos a trabajar y, por último, un mayor aprovechamiento de los puestos de trabajo donde comúnmente son compartidos.

Por el otro lado, existen desventajas al usarse de una mala manera. Se puede decir que se brinda un menor seguimiento y supervisión ya que el colaborador no se encuentra en la oficina física, y esta situación genera rendimientos decrecientes si la disciplina es un factor problemático en la persona. La identificación y el sentido de pertenencia con la empresa se afecta, ya que la persona no tiene contacto frecuente con sus compañeros de trabajo, o no asiste a actividades de desarrollo de comunidad, y en general, puede presentar poca lealtad a la marca porque no se cuenta con un vínculo afectivo cercano de colaborador- equipo.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA L.L. BEAN COSTA RICA, SUS PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se indica en el capítulo anterior, las empresas en el sector servicios compiten por la atracción y retención del capital humano. En el presente capítulo se cubrirá la descripción de la empresa, su reseña histórica, situación actual con respecto a cultura y procesos organizacionales.

L.L. Bean Costa Rica - Descripción de la organización

2.1.1. Reseña histórica

Historia Organizacional

L.L. Bean es una compañía que se estableció en Freeport, Maine, Estados Unidos en el año 1912, su fundador Leon Leonwood Bean buscaba satisfacer la necesidad de sus clientes con productos de calidad y equipo de confianza para uso en exteriores, con el tiempo fue posicionándose en el mercado, y fue reconocida por tener un excelente y sobresaliente servicio al cliente. Tiene sedes en Costa Rica y Hong Kong.

La marca ofrece una amplia gama de productos para actividades al aire libre como: vestimenta, calzado, equipo para el uso en exteriores, equipaje y artículos para el hogar. La *Bean Boot* es su producto emblemático y corresponde a las botas consideradas favoritas entre sus clientes desde su invención en 1912. Las botas hechas a mano, a prueba de agua, dieron origen a lo que se conoce como L.L.Bean.

En 1997, L.L. Bean contaba con una oficina en Hong Kong y era de las últimas compañías que tenía la mayoría de su producción concentrada en Estados Unidos de América. Cuando se decide reorganizar la operación de Freeport y explorar la posibilidad de abrir una oficina en Centroamérica, el Caribe o Miami, se contrata a Paul Raines, estadounidense quien había desarrollado varios proyectos para L.L. Bean. Tras realizar el análisis de las localidades, se determinó que Costa Rica era el país con mayor viabilidad para instalar la nueva oficina de L.L. Bean. A finales de ese mismo año, 1997, se fundó L.L. Bean Costa Rica.

Dentro del equipo inicial de trabajo, Paul integró a Javier Gutiérrez quien había laborado anteriormente en CINDE y comenzó a desempeñar funciones administrativas de la operación de Costa Rica (Recursos Humanos, contabilidad, *facilities management*²). Chris Salzmann, estadounidense responsable de hacer auditorías de calidad en la región, fue reubicada a Costa Rica para formar parte del equipo debido a su experiencia y amplio conocimiento de varios países tales como El Salvador, México, Guatemala, Jamaica, Costa Rica, entre otros, y su interés por vivir en el país. Ricardo Pesquiera, de nacionalidad peruana, ejercía *Global Compliance*, Paul lo integró con el fin de aprovechar su *expertise*.³ El último en integrarse como parte del equipo inicial fue Juan Corta, costarricense, quien había trabajado previamente para Paul en Kurt Salmon Associates (KSA) como un *Management Consultant* y tenía experiencia en consultoría para empresas textiles y de confección en América Latina.

En 1998 se estableció la primera oficina ubicada en el oficentro La Sabana, las instalaciones eran pequeñas. El primer proceso que se adoptó en esta sede fueron las auditorías de calidad para los países de Centroamérica, el Caribe, México y Sudamérica.

Al contratar a dieciséis auditoras, se estableció el equipo de Calidad liderado por Juan, quien obtuvo el puesto de *Quality Manager*. En el primer año de ejecución, se auditan todas las órdenes de compra que salían de las distintas fábricas, y se comprobó que la calidad era buena e incluso superior a la de Estados Unidos de América.

La buena labor desempeñada por el departamento de calidad, establecido con agilidad y una rapidez mayor de lo que se esperaba en casa matriz, promovió la búsqueda de nuevas oportunidades, y el traslado de otras funciones a Costa Rica.

En 1999, inician las operaciones de *Sourcing*⁴ desde Costa Rica, proceso que inicia por la búsqueda de proveedores que cumplan con los requisitos de la empresa: la certificación de la calidad, el *spec package* (diseño del producto) proveniente de Estados Unidos de América, volumen de producción, entre otros y culmina con la gestión de la relación.

² Área especializada en la gestión de instalaciones.

³ Un alto nivel de conocimiento o habilidad.

⁴ Área especializada en garantizar ordenar la cantidad óptima de producto.

La oficina de Costa Rica fue caracterizándose por hacer el *start-up*⁵ de los procesos, se asumió el reto de desarrollarlos desde cero a pesar de no contar con la experiencia y esto se reflejó tanto con el departamento de Calidad como con el de *Sourcing*.

En el año 2000 las oficinas de Freeport, Costa Rica y Hong Kong compitieron por adueñarse del proceso de *Sourcing*. La competencia le permitió a Costa Rica conocer más del proceso, y replicar varios procedimientos que se ejecutaban en Hong Kong, como la asignación del precio incluyendo los costos de importación por líneas separadas, y la implementación del envío del *pantone*⁶ a las fábricas cuando el producto se trataba de camisas de colores.

El *Double L*, fue una de las primeras líneas de producto, específicamente en el área de vestimenta, que gestiona la oficina de Costa Rica y cuya producción se generó desde Perú. Se adquirió también el programa de los *jacquards*, prenda de vestir que se utiliza en el *golf*. A estos productos no se les hizo el *garment wash*, donde las prendas se lavan una vez que son cosidas y se determina su tamaño real para así evitar su encogimiento. Al no conocer de este procedimiento, varios lotes de *jacquards* se encogieron, siendo uno de los grandes errores en los que se incurrió mientras se aprendía de *Sourcing*.

Se tenía contemplado que en el proceso inicial se iba a incurrir en errores. La tolerancia que tuvieron hacia las equivocaciones refleja la cultura de L.L. Bean donde los desaciertos son aceptados siempre y cuando formen parte del proceso de aprendizaje, y se minimicen o eviten los errores en el futuro.

En sus inicios, la competencia entre las oficinas fue efectiva en la construcción de conocimiento y a la vez problemática a nivel de relaciones internas. El ambiente problemático motivó la salida de Paul en abril del año 2000. Juan fue promovido a una posición de gerencia general, reportándole a Jim Ditzel, y se fue a una asignación de seis meses a Maine para darse a conocer y aprender más de la empresa.

⁵ Es una empresa de edad temprana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado.

⁶ Sistema de control de colores.

Con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en *Sourcing* y mejorar las relaciones entre sedes se generaron y compartieron reportes globales de calidad, proveedores, volúmenes y *On Time* a toda la compañía, lo que da origen a *Analysis & Reporting (A&R)*, conocido en la actualidad como *Enterprise Information Management - Reporting (EIM)*.

Se evidencia que la competencia interna es ilógica e insostenible, causando la transición hacia un modelo colaborativo donde se incrementa la confianza en la oficina costarricense, trasladándose programas de producción a otras sedes, mediante casos que evidenciaron la mejora en eficiencia.

Las funciones de *Sourcing* permitieron al equipo costarricense crecer de manera cuantitativa y cualitativa al adquirir mayor conocimiento e incrementar su planilla. La oficina de ofiCentro la Sabana comenzó a verse reducida en capacidad para hacerle frente a un equipo más numeroso, motivando la búsqueda de una nueva sede. OfiCentro La Virgen, ubicado en Escazú, fue seleccionado como la nueva locación de L.L. Bean Costa Rica.

Al transcurrir el tiempo, con el cambio de responsabilidad de Juan, así como de su supervisor, se generó una mejor relación entre los países. Se incentivaron los *assignments*⁷ en Maine para los colaboradores costarricenses con el fin de brindar un mayor conocimiento de la empresa y hacer *networking*⁸.

En el 2001, se identificó que desde la oficina de Costa Rica se podía garantizar la calidad de la producción, pero no la de la entrega, y de ahí surgió la idea de crear un departamento de inventario, dando origen a *Inventory Services*. Carolina Olivares fue contratada para darle seguimiento a todas las órdenes de producción de Latinoamérica y determinar si los proveedores estaban embarcando a tiempo o no y con las cantidades completas. *Inventory Services* se conformó por un equipo encargado de realizar *PO tracking*.

La oficina de L.L. Bean Costa Rica con el transcurrir del tiempo fue hallando estabilidad en sus procesos y funciones, sin embargo, en el año 2003 hubo un sentimiento de

⁷ Es una oportunidad formal para que un empleado desarrolle conocimiento profesional, habilidades y habilidades que de otra manera no estarían disponibles a través de sus actividades laborales normales.

⁸ Es el intercambio de información e ideas entre personas con una profesión común o interés especial, generalmente en un entorno social informal.

temor cuando China entró al World Trade Organization, al considerar que este país podría acaparar toda la producción. Se identificó que tener una oficina exclusiva para *Sourcing* y sus procesos relacionados, representaba un riesgo, por lo que se decide reestructurar, adoptando el modelo de *Shared Service Center*, que se estaba implementando en Costa Rica.

La adopción del modelo se propicia, cuando los líderes de la oficina estadounidense visitaban el país, se les llevó a Western Union y Procter & Gamble y se les enseñó lo que se estaba haciendo con los centros de servicio. Estas visitas organizadas por CINDE hicieron comprender a Maine que la oficina costarricense podía asumir más procesos como *Information Services (IS)* y *Merch Systems*.

Las áreas A&R e *Integrated Services* conformaban el departamento de *Merch Systems*, actualmente conocido como *Enterprise Information Management (EIM)*, conformado por *EIM Reporting (A&R)* y *Data Governance (Integrated Services)*.

En el año 2007 Carolina Olivares y Adriana Jiménez toman el liderazgo de un nuevo departamento llamado *Mail Order Services (MOS)*, el cual inicia una modalidad diferente de pago, debido que el pago era por semana por hora y se realizaron contrataciones temporales masivas, aumentando la cantidad de colaboradores activos en la empresa.

L.L. Bean se trasladó a Escazú Corporate Center, en el año 2013, debido a que había agotado la capacidad de la oficina en Plaza Roble Terrazas, sin embargo, a pesar de contar con mayor personal, la rotación de empleados era alta. Los colaboradores estaban desmotivados al trabajar en L.L. Bean, y el equipo de líderes conformado por Lorena, Carolina, Ana Irena y Juan ejerció su primera reunión formal para identificar cómo desarrollar a los colaboradores y establecer el modelo de liderazgo con el fin de minimizar la alta rotación.

El equipo de liderazgo determinó los lineamientos para llevar a cabo los *assessments*⁹ y las evaluaciones de desempeño, adicionalmente se sentaron las bases del modelo de liderazgo vigente en la actualidad y se definieron dos caminos de desarrollo de carrera para

⁹ Evaluación detallada utilizada para identificar posibles candidatos que serán una buena opción para los trabajos en su empresa y desarrollar a los colaboradores donde desean crecer.

los colaboradores: *Key Expert* y *Leader* (basados en el libro *Prime to Perform*). La generación de mayores oportunidades para los *Key Experts*, fue prioritario y surgió de la necesidad de apoyar el crecimiento de aquellos colaboradores que contaban con excelentes capacidades técnicas y alto conocimiento, pero no tenían habilidades de liderazgo.

En el año 2014, se da una mejoría respecto a la motivación de los empleados en L.L. Bean, y se genera mayor atracción de talento. *Office Operations: Human Resources*¹⁰, *accounting*¹¹, *facilities*, *office projects*¹²; creció y evolucionó su forma de operar tras una mayor adquisición de conocimiento.

Actualmente, la empresa cuenta con 168 colaboradores, distribuidos en 8 áreas funcionales y 19 unidades de negocio, lo cual evidencia el crecimiento en la planilla con el transcurrir del tiempo. Las necesidades latentes de contratación de personal en L.L. Bean y un entorno altamente competitivo en cuanto a demanda de capital humano, generan el reto a la empresa de posicionarse como un empleador atractivo en el mercado laboral, que pueda retener su talento.

2.1.2. Misión

La misión corporativa es agregar valor a las vidas de las personas que disfrutan de estilos de vida orientados al aire libre por medio de la venta de productos recreacionales de alta calidad a través de un servicio al cliente superior.

L.L. Bean se compromete en entregar productos de alta calidad que se desempeñarán de acuerdo con el objetivo para el que fueron diseñados. Formar una larga relación con sus clientes, servirles de manera consistente y reforzar los compromisos de servicio, calidad y valor forma parte del compromiso de la empresa.

Ayudarle a L.L. Bean a cumplir sus metas a través de su talento, es la misión de L.L. Bean Costa Rica.

¹⁰ Recursos Humanos

¹¹ Contabilidad

¹² Proyectos

2.1.3. Visión

La visión de la empresa es sobresalir por su desempeño de acuerdo con las estrategias corporativas y los valores clave de la organización, es la visión de la casa matriz.

Las estrategias de L.L. Bean para proveer los mejores productos y servicios, están arraigados al patrimonio y al prolongado compromiso de atender las necesidades de nuestros clientes. Su meta es ser el mejor recurso medible para los clientes, no se busca ser el más grande, rentable o la empresa con los precios más bajos o los más avanzados en tecnología.

L.L. Bean quiere proporcionar los mejores productos y servicios, dentro de cada negocio en el que ha decidido competir. Reconocen que sus productos desempeñan el papel principal en atraer y retener clientes.

La oficina de Costa Rica no tiene una visión establecida.

2.1.4. Valores

Los valores corporativos son: *Outdoors Heritage*, *Integrity*, *Service*, *Respect*, *Perseverance*, *Safe* y *Healthy Living*.

Outdoors Heritage, es de los valores más arraigados a la marca y consiste en mantener el espíritu de aventura al aire libre. *Integrity* se resume en ser simple y veraz. Nuestras acciones hablan más fuerte que nuestras palabras. *Service* se refiere a trabajar juntos para servir a los clientes, y así poder apoyarnos unos a otros y servir a la comunidad.

Respect es la capacidad de valorar y reconocer cada uno de los talentos, perspectivas y contribuciones de las personas. El respeto por las personas es fundamental para la forma de hacer negocios. Con respecto a *Perseverance*, es el rendimiento al compromiso con los valores de la empresa y asumir la responsabilidad del impacto sobre todas las partes interesadas: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidades y el medio ambiente. *Safe & Healthy Living* se fundamenta en que L.L. Bean cree que las personas sanas son más completas y productivas, donde los empleados y otras partes interesadas deben sentir su asociación con L. L. Bean quien contribuye a la salud y bienestar de cada uno.

A nivel de la empresa en Costa Rica los valores se reflejan en la cultura organizacional, los cuales corresponden a Somos Bean, El *Team*¹³, Bean Feliz, La Oficina y Nuestra Gente, explicados más adelante en la sección Cultura Organizacional. No son los valores oficiales, pero se pretende que así lo sean.

2.1.5. Estructura organizacional

L.L. Bean es una organización formal que tiene sedes en Costa Rica, Hong Kong, Japón y la sede principal en Maine, Estados Unidos de América. La estructura organizacional actual de la empresa se conforma de una junta de accionistas, seguido del CEO, (*Chief Executive Officer*¹⁴) y un equipo ejecutivo compuesto por directores o Superiores con áreas funcionales a su responsabilidad, explicadas en la siguiente figura

Figura 1 “Equipo ejecutivo y áreas funcionales”

Equipo Ejecutivo	Áreas Funcionales
<i>Chief Merchandising Officer</i> (CMO)	Tiene a su cargo <i>Merchandising</i> y <i>Supply Chain</i> .
<i>Chief Sales & Brand Officer</i>	Con cuatro áreas: <i>Creative</i> , <i>Customer Insights & Planning</i> , <i>Marketing & International</i> y <i>Stores & DTB</i>
<i>Chief Operations & People Officer</i>	A cargo de <i>Customer Satisfaction</i> , <i>Fulfillment</i> , <i>Manufacturing</i> , <i>Returns</i> , <i>Facilities</i> , <i>HR</i> (Recursos Humanos) y <i>HSW</i>
<i>Chief Information Officer</i> (CIO)	Con la responsabilidad de <i>Information Services</i> , <i>BT/EIM</i> , <i>Costa Rica Operations</i>
<i>Chief Legal & Compliance Officer</i>	Se constituye de <i>Legal</i> , <i>Public Affairs</i> , <i>Internal Audit/ Security</i> y <i>Global Compliance</i>
<i>Chief Financial Officer</i>	Encargado de <i>Finance</i> y <i>Card Services</i> .

Fuente: Elaboración propia

La sede de Costa Rica forma parte de ocho de las áreas descritas en la tabla 1. *Office Operations (Costa Rica Operations)* y *Enterprise Process and Information Management* son dos de las ocho divisiones que le reporta al CIO. Las seis áreas restantes, *Corporate Security*, *Customer Satisfaction*, *Information Services*, *Finance*, *Supply Chain* y *Creative* le reportan directamente a la cada una de las áreas funcionales, por tanto, a la oficina Corporativa de Maine, en los Estados Unidos de América.

¹³ Equipo

¹⁴ Director Ejecutivo

En la actualidad, la oficina de Costa Rica cuenta con un total de 168 colaboradores fijos, distribuidos en las unidades descritas en la figura número 2. Durante los meses de julio a diciembre ingresan colaboradores temporales, con el objetivo de apoyar en los últimos meses del año donde se realizan la mayoría de las ventas de la empresa. Se contratan entre 25 y 30 posiciones temporales en *Customer Satisfaction* Costa Rica Operations, área generalmente para la que se contratan esas posiciones. El talento contratado es en su mayoría estudiantes universitarios y de carreras afines a la oficina porque esta área funciona como semillero de talentos.

La estructura está compuesta por: 2 directores; Juan Corta Director de la Oficina de Costa Rica y Brian O'Connor que se encuentra realizando una asignación en el país, 12 gerentes y 33 líderes, de los cuales 66% y 72% respectivamente son mujeres.

Figura 2 “Unidades de la Oficina de Costa Rica”

Unidades	Descripción
<i>Office Operations (Costa Rica Operations)</i>	Es un área administrativa liderada por el director de la Oficina de Costa Rica, Juan Corta, que se divide en cuatro departamentos: Recursos Humanos, <i>Office Projects, Facilities y Employee Services</i> .
<i>Customer Satisfaction</i>	Se encuentra en la oficina por medio de <i>Customer Satisfaction</i> Costa Rica Operations, que envuelve las unidades de <i>CS Operations y CS Resolution</i> . Anexo 5
<i>Information Services</i>	<p>Área que se distribuye en <i>Enterprise Apps & Customer Tech e Infrastructure</i>.</p> <p>Enterprise Apps & Customer Tech</p> <p>La oficina es parte de distintas unidades como: <i>Information Services</i> Costa Rica, <i>Ecommerce, EA sustain, IT Enterprise, Marketing, “Retail, payment, Card Services” y OCS, CS & EC</i>. Anexo 6</p> <p>Infrastructure</p> <p>Se separa en dos Unidades: <i>IT Operations</i>, que se encuentra por completo en Costa Rica, y <i>IT Engineering</i>. <i>IT Operations</i> se divide en las subunidades de: <i>Computer Operations y Client Support Center</i>. <i>IT Engineering</i> tiene una subunidad llamada: <i>Desktop Services</i>, donde la mayoría del equipo se encuentra en Costa Rica.</p> <p>Anexo 7</p>
<i>Finance</i>	<i>Treasury & Accounts Receivable, Accounting y Accounts Payable & Payroll</i> de Costa Rica son unidades que pertenecen a esta área. Anexo 8 y anexo 9
<i>Corporate Security</i>	Se integra el área de <i>Legal</i> y se subdivide en unidades, donde una de estas se llama <i>Loss Prevention</i> , parte de su equipo se conforma con personas costarricenses. Anexo 10
<i>Enterprise Process and Information Management</i>	<i>Enterprise Information Management (EIM)</i> se divide en <i>EIM Reporting, Data Governance y Customer Satisfaction Process & Technology</i> . EIM se encuentra en su totalidad en la oficina de Costa Rica. Anexo 11

<i>Supply Chain</i>	Se integra de: <i>Inventory Services, Inventory Management, Sourcing, Quality Assurance</i> y <i>Global Compliance</i> .
<i>Creative</i>	Está compuesto por cuatro unidades, entre ellas <i>Creative Production</i> que parte del equipo que se encuentra en Costa Rica. Anexo 12

Fuente: Elaboración propia

Existen comités, mismos que forman parte de la estructura organizacional de la oficina, con una estructura formal definida y deberes específicamente delegados. Se conforman por colaboradores de distintas áreas del negocio y le reportan al director de la Oficina. Los comités existentes en L.L. Bean Costa Rica son: *Community Team, Bean's Best*, Brigada de Emergencias, Bandera Azul Ecológica, *Wellness* y *Being Outsiders*.

2.1.6. Cultura organizacional

A continuación, se exponen los elementos que forman parte de la cultura organizacional de la compañía: historia cultural a través de los años incluyendo la creación de comités quienes corresponden a grupos interdisciplinarios comprometidos a promover una cultura “*Bean*” a lo largo de la oficina. Además, se describe la iniciativa previamente existente llamada *The Bean Way*, donde se definieron por primera vez los principales valores que caracterizan la cultura de la oficina de Costa Rica

2.1.7. Historia Cultural

La historia cultural se ha caracterizado por promover un ambiente de felicidad y de colaboración. Durante la formación de la oficina existen tres importantes eventos que son reflejos de la cultura de la oficina de L.L. Bean Costa Rica: *Thanksgiving*, la fiesta de navidad y *Bean's Best*.

Thanksgiving (Acción de Gracias) es una tradicional festividad que se originó en Massachusetts, Estados Unidos de América, que se celebra cada año el cuarto jueves del mes de noviembre, es una fiesta nacional por lo que es un día feriado. La tradición consiste en agradecer entre seres queridos lo bueno de cada año acompañados de un gran despliegue de comida donde el plato principal es el pavo.

La oficina de Costa Rica adoptó esta tradición de manera informal cuando los colaboradores notaron que ninguna de sus contrapartes de Maine se encontraba ese día y

debido a la naturaleza de sus tareas, se les imposibilitaba trabajar sin ellos. Los colaboradores deciden, con inspiración de la cultura de la oficina en Maine, traer alimentos para compartir en la oficina y empezar los ahora conocidos almuerzos de *Thanksgiving*.

En el año 2014 esta tradición se hace formal, con el aporte del pavo para la oficina. En sus primeros años al ser una celebración informal no existía manera de garantizar la comida para todas las personas, por lo que se requirió un manejo distinto del proceso.

La celebración evoluciona y ahora es una actividad organizada por la oficina con la modalidad de almuerzo compartido, cada colaborador voluntariamente brinda una comida especial para compartir y almorzar en conjunto del pavo. Se preparan también tarjetas de agradecimiento donde se expresa agradecimiento a las personas alrededor, sin importar el departamento a donde se pertenezca. *Thanksgiving* es definitivamente un ejemplo de la cultura de la oficina y la creación de comunidad.

La fiesta de Navidad es otra de las celebraciones más esperadas durante el año. En los primeros años el festejo era organizado por un equipo de colaboradores que cambiaba cada año de una manera informal. La primera fiesta de navidad en la oficina se realizó en una finca, propiedad de un familiar de Juan Corta.

Con el crecimiento de la oficina y el aumento de recursos, las fiestas de navidad pasaron de un esfuerzo de los colaboradores a ser un evento formal de la oficina. La fiesta del 2014 es la que marca esa transición con un estilo nocturno. A partir del año 2015, toma el control de la organización del evento la empresa subcontratada Sketch, encargados de encontrar lugar, organizada comida, brindar transporte. En cada evento se pidió retroalimentación de los colaboradores y lo que la oficina logró concluir de estas encuestas era que los colaboradores querían volver a esa celebración característica de L.L. Bean, una celebración que refleja esa pasión por los *outdoors*¹⁵.

Bean's Best es de las celebraciones más importantes para la empresa L.L. Bean Inc., es un festejo y reconocimiento para los colaboradores a lo largo de toda la compañía creado en el año 1989. El objetivo de la celebración es brindar un premio y al mismo tiempo

¹⁵ En o al aire libre.

incentivar los valores de la compañía y su vivencia cotidiana. Todos los colaboradores tienen la oportunidad de reconocer a quien ellos creen que hayan demostrado vivir los valores, tengan resultados medibles con su trabajo, y que hayan generado impacto positivo hacia los demás. Las nominaciones son categorizadas en cuatro categorías *role models*¹⁶, *innovators*¹⁷, *experts*¹⁸ y *service leaders*¹⁹.

El periodo de nominación y celebración inicia generalmente en el mes de abril y termina en octubre, durante este periodo se acompaña a los colaboradores en la construcción y envío de su reconocimiento a su compañero (a). Existe un comité formal en la oficina encargado de planear y dar seguimiento a este proceso. Desde el lanzamiento, las nominaciones como se le llama a los reconocimientos individuales y las premiaciones públicas a los elegidos.

En el 2009, por primera vez un colaborador de la oficina de Costa Rica es declarado *Bean Best*. Pablo Rodríguez, el ganador, obtiene este reconocimiento y participa en el proceso de celebración realizado en Freeport, Maine, patrocinado por IS y Christopher Santin, Al ser la primera vez para la oficina de Costa Rica, no fue un reconocimiento al que el resto de los colaboradores le dieran seguimiento o se involucraron. Carmela Soto gana el año siguiente (2010), al encontrarse viviendo en Maine, nuevamente pasa a ser un reconocimiento de poco impacto para los colaboradores de la oficina de Costa Rica.

Es en el 2014, se inicia una etapa enfocada en la cultura organizacional y orientada a los colaboradores. Se invierte muchísimo tiempo en investigar la teoría y fundamentar la cultura base de L.L. Bean Costa Rica donde se da la transparencia y esfuerzo en el tema de reconocimiento.

Juan obtiene el premio corporativo *Bean's Best* en Costa Rica en el año 2014, dicha celebración fue en el *Beanery* (comedor), y a partir de ese año empezó a crecer logísticamente como evento. Empieza *Bean's Best* y se fortalece el evento.

¹⁶ Modelos a seguir

¹⁷ Innovadores

¹⁸ Expertos

¹⁹ Líderes del espíritu de servicio

2.1.8. Comités

Los comités son equipos interdisciplinarios representantes de la comunidad total de la oficina, ellos están comprometidos con un objetivo común, generar un buen ambiente laboral y propiciar bienestar en los colaboradores.

2.1.8.1. *Community Team*

En L.L. Bean Costa Rica ha existido desde sus inicios una fuerte tendencia a celebrar comunidad y actividades sociales. Empezando con grupos informales organizados y en los últimos años involucrando comités formales establecidos. Fomentando iniciativas comunes como ir al supermercado a comprar galletas y confites, los cuales eran puestos en una mesa y mediante un sistema de honor todos los colaboradores estaban invitados a realizar su compra “de honor” ya que era de libre mercado, la persona tomaba su producto y dejaba el dinero.

Las “Ventas de muestras” patrocinadas por el departamento de *Sourcing*, eran oportunidades para obtener productos marca L.L.Bean a precios bajos y a la vez con ello se recogía dinero y se utilizaba para nuevas ideas. Posteriormente, se realizaban *Fun Days*. Uno de los primeros *Fun Days* realizados dio inicio con un desayuno de McDonald’s, luego se visitó el Parque de Diversiones donde se realizó un rally altamente competitivo, de ahí a comer a *Fridays* y finalmente, todos juntos al cine.

Al contratarse una persona nueva a la oficina, se celebraba su ingreso con pizza y hubo un año en el que sí se contrató a bastante gente, entonces fue un festival de pizzas. Se tuvo una temporada de helados, hubo otra de *bagels*²⁰.

Después de un tiempo se decide establecer un comité formal, y es a través del Comité de Actividades Sociales (CAS) que se forma el primer grupo oficial encargado de promover las actividades entre colaboradores en la oficina. Estaba conformado por varios colaboradores de distintos departamentos, y los miembros coordinaban dinámicas de recaudación de dinero para el pago de actividades o comidas y este es el nacimiento del comité llamado *Community Team* de la oficina.

²⁰ Rosquillas

Al iniciar el departamento de *Information Services* (IS), se replica el modelo y se funda el Comité de Actividades Sociales de IS (CASIS), el cual compartía los mismos objetivos con la distinción de velar por los intereses de su departamento específico.

Es en el año 2016 que se crea el comité llamado *Community Team* con distintos objetivos direccionados a crear comunidad y unión dentro de L.L.Bean. El celebrar y compartir como una familia, promover la felicidad, crear un lugar de trabajo atractivo donde las personas quieran estar, aumentar los vínculos y las interacciones que no ocurren naturalmente.

Sus principios son la inclusión (grupos, preferencias, segmentos), no tener que ver con el presupuesto, si no sobre el cariño, ser L.L Bean (auténtico, memorable, siguiendo nuestros valores), hecho para disfrutar. Algunas de las actividades populares organizadas por el comité son la fiesta de navidad, actividades mensuales, *Bean Talks* y *Bean Breaks*. Actualmente compuesto por 12 colaboradores.

2.1.8.2. Brigada de Emergencias

Comité fundado en el año 2006, a raíz de situaciones de emergencia sucedidas en donde no contaban con un protocolo a seguir y se vio la oportunidad de mejora de proteger las vidas de colaboradores. Actualmente cuentan con 11 colaboradores que forman parte del equipo de brigadistas.

Su objetivo general es brindar atención de primeros auxilios en la oficina. Y sus objetivos específicos son prepararse y entrenarse en la atención de emergencias en la oficina y área comunes del edificio, orientar a los empleados y seguir protocolo de evacuación y cumplir protocolos de sismo, incendio y emergencias médicas

2.1.8.3. Bean's Best

Comité fundado en el año 2015, con el objetivo de celebrar Bean's Best dentro de la oficina adaptando todo el concepto de la campaña al estilo de la cultura propia costarricense. Actualmente cuentan con 16 colaboradores que forman parte del equipo.

Los objetivos específicos son el realizar una actividad para dar a conocer a toda la oficina de Costa Rica el inicio de la campaña de Bean's Best explicando el tema del año, motivar a los empleados a nominar por medio de actividades en la oficina y recordatorios y en caso de ganador, celebrar un desfile y realizar una actividad de cierre de campaña para reconocer a todos los nominados y nominadores de la oficina de Costa Rica.

Para la campaña del 2019 Juan Corta, Carolina Olivares y Mariana Solera, crearon un modelo para determinar la receta de Bean's Best CRO.

2.1.8.4. Bandera Azul Ecológica

Iniciativa que nace en el 2016 con el apoyo de dos colaboradores, Ricardo Quesada y Ana Carolina Zúñiga. Ellos creían en los movimientos ambientalistas y el uso adecuado de los recursos. Inician el proyecto por su cuenta y poco a poco van obteniendo el apoyo de la oficina hasta llegar a la creación del comité.

Es fundado oficialmente en el año 2017, y actualmente cuentan con 12 colaboradores que forman parte del equipo. Su objetivo general es obtener la Bandera Azul Ecológica cada año y lograr un cambio cultural en los empleados, para la reducción de nuestro impacto en el medio ambiente. Sus objetivos específicos involucran realizar iniciativas para fomentar la reducción del impacto ambiental, educar a los empleados en temas de sostenibilidad, cumplir con los objetivos planteados en el manual de procedimientos de Bandera Azul, para la obtención del galardón, comunicar resultados a la oficina, lograr ahorros principalmente en temas de energía, agua, papel y combustibles, proponer iniciativas para lograr ser una empresa más eficiente

Existe documentación oficial a nivel nacional, de los parámetros y tareas que se deben realizar para cada uno de los 10 parámetros considerados para obtener la Bandera Azul.

2.1.8.5. *Wellness*

La Comisión de Salud Ocupacional nace desde el año 2014, hasta que en el 2019 se cambia su nombre a *Wellness*. Integrado por 9 colaboradores, quienes tienen por objetivo promover un ambiente de bienestar en la Oficina.

Sus objetivos específicos son el proveer dirección, trabajar en las prioridades de seguridad, salud y bienestar, brindar capacitaciones a empleados nuevos para dar a conocer

protocolos de emergencia, incendio y sismo, implementar iniciativas corporativas como campañas de información, auditorías periódicas de seguridad y reportes de accidentes, diseñar plan de trabajo anual y ejecutar presupuesto asignado acorde a las necesidades, presentar informaciones anuales al Consejo de Salud Ocupacional, implementar estrategias que concienticen y brinden al personal información sobre estilos de vida saludables, identificar peligros en el trabajo de forma periódica por medio de un proceso de inspección y asegurar cumplimiento programa de Ergonomía.

Algunos de los principios a seguir son “Las personas sanas llevan una vida más plena, y son más productivas.”, “No hay ninguna tarea en L.L. Bean que sea tan importante para realizarla de manera insegura.”, “Nuestro compromiso de salud, seguridad y bienestar es lo correcto, para nuestros empleados y para la sociedad.

2.1.8.6. *Being Outsiders*

El más reciente comité creado se llama *Being Outsiders*, en el año 2019 tras muchos esfuerzos realizados por el *Community Team* en años anteriores, nace el primer grupo enfocado en propiciar actividades al aire libre y su uso por parte de los colaboradores.

El propósito, motivar e impulsar a los colaboradores a tomar *Outdoor Days* y convertirse en personas “*Outsiders*”. Su lema, “*Being outside brings out the best in us*”, tomado del creador y fundador de la empresa L.L. Bean en Maine, Estados Unidos de América.

Sus tareas van desde organizar actividades al aire libre que forman parte de los *Outdoor Days* brindados por la empresa a lo colaboradores, marketing, nuevas ideas y el más popular, la organización anual del paseo al Chirripó.

Desde la fundación de la oficina en Costa Rica el tema Cultura Organizacional se encontraba en desarrollo y sin documentar. Con el paso de los años y el crecimiento visto, surgen nuevas iniciativas para compartir con colaboradores entrantes dicho sentimiento de pertenencia y cultura deseada al iniciar un contrato laboral. Resultado de un esfuerzo colaborativo en el año 2016, se entrevistó a todos los colaboradores de la empresa y se les preguntó “¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en L.L.Bean?” con el objetivo de establecer parámetros compartidos de lo que significa laborar en la empresa L.L.Bean Costa Rica.

2.1.9. Valores que caracterizan a la oficina de Costa Rica

Posterior al trabajo realizado se definen los principales valores que caracterizan la cultura de la oficina de Costa Rica: “Somos Bean”, “El Team”, “Bean Feliz”, “La Oficina” y “Nuestra Gente” y a esta iniciativa se le llamó *The Bean Way*. Para cada valor se identificó una o varias frases que lo representan de acuerdo con las entrevistas realizadas.

2.1.9.1. Somos Bean

L.L.Bean Costa Rica es una empresa que se enorgullece de lo que hace y gran parte de su cultura proviene de su marca. El eslogan corporativo “*Bean Outsider*”, forma parte de la identidad de cada colaborador, donde en esencia lo que se quiere es que por medio del trabajo realizado se ayude a los clientes y a sus familias a tener la mejor experiencia posible en los *outdoors*²¹. La idea es contar con los mejores productos, siendo mejores seres humanos, y disfrutando al aire libre.

El “*Golden Rule*” es un legado histórico del servicio al cliente, establecido desde la casa matriz en Maine: “*Sell good merchandise at a reasonable profit, treat your customers like human beings, and they will always come back for more.*”²² (Leon Leonwood Bean, 1912). Regla la cual continúa su uso alrededor de la compañía, además por medio de los agentes de servicio directo, con el primer contacto se ha logrado sobresalir en premios y reconocimientos por el excelente servicio al cliente brindado debido al legado. Es importante ya que fomenta una relación de fidelidad a través de los años.

El *Stakeholder Philosophy* es un elemento existente proveniente desde los inicios de las oficinas centrales en Maine, posteriormente, adoptado por la oficina de Costa Rica, consiste en actuar con transparencia, buscando el bien común del equipo con los grupos con los que se relaciona: clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, comunidades y el medio ambiente.

²¹ Outdoors: Traducción “Al aire libre”

²² Traducción: “Venda buena mercadería con un beneficio razonable, trate a sus clientes como seres humanos y siempre **volverán** por más” (Leon Leonwood Bean, 1912).

Para Somos Bean la frase que se eligió: “Mejores productos, mejores seres humanos, disfrutando al aire libre”.

2.1.9.2. El Team

El *team*, quiere decir el equipo, palabra con la que se refiere a los diferentes grupos de trabajo. Los compañeros de trabajo que se tienen son excelentes en lo que hacen, de quienes se puede aprender diariamente y generan un ambiente retador donde se busca la superación del equipo. El entorno es de alto rendimiento y se tienen expectativas elevadas en todos los niveles, generando un deseo por continuar los estudios y desarrollarse profesionalmente.

El ambiente de trabajo es colaborativo, donde se comparte libremente el conocimiento, esto a partir de interacciones genuinas y sinceras de compañerismo donde el objetivo final es fomentar el crecimiento de la oficina y que existan mejores oportunidades para todos.

Un aspecto característico en la cultura de los equipos es la búsqueda de la mejora continua. Acciones como cuestionar y proponer son comportamientos usuales de un colaborador. Los equipos tienen disposición a dar y recibir retroalimentación positiva y constructiva con la finalidad de mejorar procesos y documentaciones existentes e incentivar la creación de nuevos mecanismos de recolección de retroalimentación.

La frase que se eligió para El Team: “Querés ser cada vez mejor para poder contribuir al team. Se contagia el ver que le gente le pone”.

2.1.9.3. Bean Feliz

El servicio interno hacia los colaboradores es un pilar del funcionamiento de la oficina. Se propician las mejores condiciones que brinden una experiencia de trabajo de bienestar y felicidad.

El 70% de los colaboradores consideran que la flexibilidad de horario y el teletrabajo son los beneficios más utilizados y apreciados para obtener un balance entre la vida personal y profesional. Sus usos varían desde colaboradores que a la mitad de su jornada laboral

asisten al gimnasio, los que inician su día temprano para asistir a clases en la tarde o padres que terminan temprano para recoger a sus hijos y luego trabajar en la noche.

L.L.Bean Costa Rica brinda apoyo económico para optar por actividades deportivas ya sea inscribirse a un gimnasio, asistir a clases particulares de natación, crossfit, yoga, baile, entre otros. Con este se promueve que los colaboradores tengan una vida saludable, mantengan una dieta balanceada, y se preocupen por su bienestar. Cambios realizados como frutas en la mañana, agua saborizada, filtros de agua instalados en todos los pasillos y salas de reuniones son otras iniciativas que han surgido localmente.

Las actividades al aire libre son impulsadas por la empresa, ya que buscan que los colaboradores se mantengan activos, conozcan el exterior, entren en contacto con la naturaleza y se aventuren junto con sus compañeros de trabajo en los llamados *Outdoor Days*. Este beneficio corresponde a tres días pagados al año donde la logística puede ser gestionada por el comité, quien subvenciona una fracción del costo de la actividad y los empleados que deciden asistir pagan la cuota establecida previamente; o por los colaboradores quienes asumen la totalidad de los gastos. Es una oportunidad para conocer nuevas personas y convivir con otros departamentos.

Otra de las tradiciones y momentos más esperados del año es “El Pedido”. Ocurre dos veces al año, y consiste en comprar producto L.L.Bean a través de la página web y llega directo a la oficina de Costa Rica. La oficina asume el costo de envío internacional y por esta razón, resulta muy económico. Es un beneficio que permite conocer el producto y equiparse para futuras aventuras.

La frase que se eligió para Bean Feliz es: “Existe la posibilidad de mantener una vida saludable, se siente, se vive, la gente lo adopta”.

2.1.9.4. La Oficina

El ambiente sano y buena infraestructura son parte de las condiciones que convierten a la oficina en un buen lugar para trabajar. El sentido de pertenencia es muy fuerte y las personas que pertenecen a L.L.Bean se caracterizan por ser amables, simpáticas y dispuestas a saludar y despedirse en todo momento. Personas externas o visitas de otras sedes, suelen

reconocer a la oficina como un lugar lleno de energía positiva, armonía, vitalidad y sensación que se es bienvenido.

Las mejoras permanentes en infraestructura son usuales para el equipo de proyectos, con la idea de permanecer en constante renovación y propiciar el mejor ambiente de trabajo. Proyectos recientes son el cambio de las luces a LED, mejor tecnología en las salas de conferencia e incorporación de equipo ergonómico.

El comedor principal, llamado “*El Beanery*”, es el principal espacio de convivencia de la oficina, ya que es utilizado para el almuerzo, reuniones grandes, celebraciones, entre otros. Está equipado con electrodomésticos como refrigeradoras, microondas, licuadora para hacer batidos, tostadora, máquinas de café, filtro de agua. Las personas acostumbran a hacer sus compras y guardar sus alimentos en la oficina ya que saben que estarán bien guardados. Además, con el objetivo de generar entretenimiento hay juegos de mesa y videojuegos disponibles para su uso en todo momento.

Las celebraciones forman parte de las tradiciones de la oficina desde su origen. A través del año se presentan distintas fechas importantes a conmemorar como lo es el emblemático *Thanksgiving Lunch*.

Para La Oficina las frases que se seleccionaron son:

- "Uno aquí se siente como en casa".
- "Con duchas y *gym* podría vivir en Bean".
- "El tiempo que se le dedica a los detalles. Tenemos la cultura de hacer las cosas lindas y con cariño".
- "La gente es amigable, simpática, no hay mala vibra. Bean es positivo".

2.1.9.5. Nuestra Gente

En la compañía existe un impulso por desarrollar a las personas, de parte de los líderes se da el acompañamiento para alcanzar metas personales y profesionales. Se brinda apoyo mediante la ayuda económica de estudios llamada *Tuition Reimbursement*, el cual corresponde a \$5.250 al año para uso del colaborador, empleado para la actualización y desarrollo de estudios de alto nivel. Es considerado flexible y permite su aplicación a

diferentes temas de interés, el único requerimiento es la obtención de un título final. Ejemplos de su uso son en la universidad para bachillerato y licenciatura, maestrías, certificaciones e idiomas.

La personalidad es altamente respetada, una de las expectativas es que las personas se sientan cómodas y sean ellas mismas. El ambiente es flexible con la vestimenta, tatuajes, piercings, peinados; ya que se evalúa por el talento y no por la apariencia.

El ambiente es poco jerárquico y de puertas abiertas, e incentiva el buen trato a lo largo de todos los niveles, sin tratos especiales ni distinciones según el puesto. Existe la oportunidad de acercarse a los líderes y conversar sin necesidad de formalidades y papeleo previo. Los parqueos son otro ejemplo ya que estos no se encuentran asignados y son libres para el uso de todos los colaboradores.

El liderazgo está basado en la confianza, generando motivación e incrementando las ganas de dar lo mejor de sí mismos. Como menciona Lorena Rodríguez, manager de Recursos Humanos “Confiamos en vos. Si estás aquí sos parte de Bean.” (2016) Se dice que todos los colaboradores son contratados con 100% de confianza y está en ellos mismos mantenerla.

Las frases que se eligieron para Nuestra Gente son:

- “Confiamos en vos. Si estás aquí sos parte de nuestra comunidad”.
- "Me gusta la orientación que hay hacia el empleado, aquí me valoran como persona y me consideran integralmente. Se preocupan por mi desarrollo profesional y por mi bienestar personal".

2.1.10. Procesos organizacionales

2.1.10.1. Atracción de Talento

A lo largo del año L.L. Bean tiene procesos de reclutamiento abiertos tanto para posiciones fijas como temporales, dependiendo de las necesidades del negocio. El departamento de Recursos Humanos para iniciar esos procesos de reclutamiento utiliza fuentes internas y externas para atraer nuevos candidatos.

La fuente externa es un método de reclutamiento, en el cual la empresa busca captar talento humano a través de eventos con participación única de Recursos Humanos o con ayuda de los colaboradores de la empresa, lo que permite dar visibilidad de las opciones laborales y de desarrollo que L.L. Bean ofrece para los trabajadores costarricenses. La importancia de esta fuente radica en la posibilidad de hallar personal calificado lo que abre el espectro de probabilidad de captar nuevos y buenos recursos, de variada procedencia.

Entre las fuentes externas se encuentran el *Open House*, las Ferias de empleo, Conferencias y Visitas Universitarias. El *Open House*, es un modelo que permite el ingreso de personas ajenas a la compañía para que conozcan las instalaciones, así como los diferentes puestos y funciones de la Operación en Costa Rica. El primer *Open House* que realizó la oficina de Costa Rica fue el 2016 y su objetivo era reclutar las posiciones que tenían disponibles en ese momento. El resultado no fue el esperado, a pesar de que, si se realizaron contrataciones, la asistencia no tenía el perfil requerido, según María Drouilly, *HR Specialist JR*. No se han organizado más eventos de esta modalidad desde esa experiencia.

Las Ferias Universitarias son un excelente lugar para que el estudiante, deseoso de inspirarse en aras de definir su futuro, pueda encontrar en la empresa, una opción laboral acorde con sus ambiciones y aspiraciones profesionales y personales. Las Ferias son un método eficiente a la hora de contratar las posiciones temporales como por ejemplo las de *Customer Satisfaction*. Debido a la flexibilidad de trabajar un mínimo de 25 horas semanales, le brinda al estudiante la posibilidad de seguir cursando su carrera mientras trabaja. Desde el año 2015, L.L. Bean Costa Rica participa en la Feria de Empleo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Costa Rica (UCR) y ha participado también en ferias para la Universidad CENFOTEC.

Las Conferencias Universitarias sirven para nutrir al estudiantado, no sólo de conocimientos técnicos en determinada área impartida por un especialista, las conferencias les dan a los estudiantes la motivación que requieren para poder ver a L.L. Bean como una empresa en la que se puede mejorar sus conocimientos profesionales y tener un excelente ambiente laboral. Se han realizado conferencias en la UCR y en el Tecnológico de Costa Rica (TEC).

Las Visitas Universitarias a la oficina son acuerdos que se tienen con determinadas universidades donde se realizan caminatas guiadas por cada área de la oficina y se les explica

las funciones de cada una. Al inicio de cada visita también reciben una presentación que habla sobre la empresa, su historia y su cultura. Cinco Universidades han participado en esta actividad: UCR, TEC, Universidad CENFOTEC, la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) y LEAD University (ULEAD).

La fuente de reclutamiento considerada más efectiva, es cuando los mismos colaboradores comparten la oferta de trabajo o refieren a sus conocidos, la empresa utiliza los incentivos por referencia para promocionar esta fuente. En el 2016, 37 % de las contrataciones se realizaron por medio de referencias, 46 % en el 2017 y 38% en el 2018. ([Ver Anexo 13](#)) El proceso consiste en que los colaboradores pueden referir a otras personas y si la persona recomendada acepta la oferta laboral de L.L.Bean y completa los 90 días, correspondientes al período de prueba con la compañía, el colaborador que recomendó al nuevo prospecto recibe un monto de reconocimiento. El monto varía según el puesto y si el contrato de la persona es por tiempo definido o labora menos de 90 días, el reconocimiento debe ser pagado al concluir la relación contractual.

El incentivo aplica únicamente para la primera vez que se refiere y se contrata a una persona, no hay un límite en la cantidad de personas que un colaborador puede referir. El candidato que está siendo recomendado, al aplicar por medio del *career portal* debe indicar la manera en la que se enteró del puesto, para que aplique para el incentivo debe ser por medio de un colaborador que actualmente labore en LL. Bean. En la entrevista se verificará quién fue el que lo refirió, porque bajo el supuesto de ser elegidos, esto servirá para poder entregar el incentivo al colaborador.

En ocasiones, la empresa puede abrir una posición de manera externa y/o interna. Si el puesto se oferta de manera interna significa que los colaboradores existentes pueden aplicar al puesto. La razón por la que Recursos Humanos abre la posición interna y/o externa está justificada en un estudio de si hay personas dentro de la empresa que cumplan con el perfil que se requiere para la posición. Esta fuente puede permitir un crecimiento en el plan de carrera para los colaboradores.

2.1.10.2. Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal inicia con la necesidad del negocio de contratar una posición. Formalmente, comienza con la emisión de una solicitud de parte del “líder” a cargo del departamento que necesita la posición hacia Recursos Humanos.

Las partes se reúnen y evalúan la posición, definen la meta de tiempo de la contratación y los roles y responsabilidades, para así definir la banda salarial a la que pertenecería el puesto, esto si es un puesto con características similares a una posición existente en la empresa. Si la posición tiene distintas funciones se debe realizar una evaluación del mercado para valorar cuál es el salario de puestos con las mismas responsabilidades, y así ajustar finalmente la banda salarial.

El reclutamiento de la posición lo maneja en conjunto Recursos Humanos y el encargado de la contratación en el departamento. Se realiza de esta manera porque la persona del departamento no tiene experiencia en contratación, pero recursos humanos sí y por su parte el departamento de recursos humanos no es el experto en la posición, mientras que la otra persona si conoce el puesto y los requisitos técnicos, personales y profesionales necesarios.

Recursos Humanos con las características del puesto hace un estudio de las habilidades y actitudes que debería tener la persona a contratar y realiza una recomendación al *hiring manager* de cuáles son las pruebas psicométricas que se recomiendan realizar. Se evalúa también si existen pruebas técnicas o si se tiene la necesidad de realizar una nueva prueba o actualizarla según el perfil del puesto. Al terminar la revisión del puesto, el departamento de Recursos Humanos realiza un afiche ([Ver Anexo 14](#))

El *hiring manager* debe solicitar que la posición esté disponible en *Workday Recruiting*, que es un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que ofrece soluciones en la nube para la gestión integral de *HR* y *Finance*. La posición en caso de ser *Salaried* debe ser aprobada por el vicepresidente y luego por el miembro del *Executive Team* del área, de ser *Hourly* lo aprueba el director y el vicepresidente del área. Cuando la posición es aprobada, a la reclutadora el sistema le envía una notificación para que publique el puesto interno y/o externo según sea el caso.

Una vez que se tienen los currículos se realiza una revisión por parte del *hiring manager* con un acompañamiento de recursos humanos, para garantizar que las personas que continúen en el proceso de reclutamiento realmente cumplan con los requisitos.

Durante esta etapa del proceso puede pasar que no se encuentren los candidatos con los requisitos necesarios y se puede tomar la decisión de buscar personas con una menor

cantidad de requisitos. Si esto sucede, se debe formular de nuevo las características del puesto y redefinir la banda salarial.

Con el filtro de currículos el paso siguiente sería el *phone screening* que consiste en una entrevista por teléfono donde se les cuenta a las personas sobre la empresa y el puesto que están aplicando, los beneficios de la empresa y se aclara cualquier pregunta que puedan tener. Si la persona continúa interesada se les indica que les estaría llegando un enlace al correo para la prueba de inglés. La prueba de inglés sería el segundo filtro en el proceso de reclutamiento, vital para poderse desempeñar en una empresa en donde un gran porcentaje de las labores se hacen en el idioma inglés.

Las personas que obtengan el nivel de inglés necesario para el puesto serían candidatos a las pruebas psicométricas. En el caso de obtener los resultados esperados, las personas continuarán con la prueba técnica necesaria para el puesto. Al evaluar los resultados se realizaría otro filtro para definir los candidatos que tendrían la entrevista presencial con el departamento de recursos humanos y la entrevista con el *hiring manager* y las personas que se definieron por entrevistar en el principio del proceso.

En la entrevista con recursos humanos se busca ver si la persona se ajusta a la cultura de la empresa, los valores y la forma en la que se trabaja y si concuerda con la cultura del departamento o lo que busca el departamento en particular. La entrevista busca conocer a la persona por medio de una guía, pero los resultados de se filtran por la experiencia del entrevistador. Al realizar el análisis de ambas entrevistas, en el supuesto de no tener una persona seleccionada se realiza una terna. La terna realizaría una última entrevista con los líderes o personas del equipo, quienes fueron definidos al iniciar el proceso.

Una vez seleccionada la persona Recursos Humanos realiza la oferta del puesto digital a través de *Workday Recruiting*, el *hiring manager* lo revisa y se encarga de llamar al candidato elegido para decirle que fue seleccionado, leerle la oferta, explicarle los beneficios, el horario y otros detalles que la persona debe de comprender. Una vez finalizada la llamada el *hiring manager* le envía al candidato la oferta a través de *Workday Recruiting*, junto con el folleto de los beneficios. En el mismo sistema el candidato acepta o rechaza la oferta.

La retroalimentación es parte de la cultura de L.L Bean por lo que está presente en los procesos de reclutamiento. En cada etapa del proceso se les indica a las personas el estado de su aplicación. La retroalimentación, se realiza en el momento que se toma la decisión que la

persona no continua en el proceso, inmediatamente el reclutador cambia el estatus del candidato en el sistema, *Workday Recruiting* y este le envía un correo con una notificación y la razón del porqué no continúa.

Si se utiliza la forma de la terna y una de las tres personas no es apta para el puesto, la retroalimentación se le da de forma inmediata. En el caso de tener tres o dos candidatos que pueden desempeñar el puesto, se ofertaría primero a la primera opción y en caso de que la persona rechace la oferta, se ofrecería a la segunda opción. La retroalimentación tendría que esperar en esta situación hasta tener a la persona contratada.

Con los candidatos internos que llegaron al proceso de entrevistas y que por alguna razón no fueron seleccionados, la retroalimentación se da en persona debido a que L.L. Bean busca y fomenta el crecimiento de sus colaboradores. El medio utilizado es una reunión, en la que se les indica la razón por lo que no fueron seleccionados y aspectos positivos por destacar durante el proceso.

En temporada alta de contrataciones, L.L. Bean Costa Rica utiliza una forma conocida como “segundo trabajo” ya que son puestos internos temporales que se habilitan con un requerimiento de horas asignadas, pero con la característica que son un segundo trabajo. Las personas que deseen aplicar deben tener aprobación de su líder, ya que significa que deben trabajar horas adicionales para cumplir con este puesto.

El proceso de reclutamiento de estas posiciones es más corto en comparación con un proceso de reclutamiento usual. El proceso consiste únicamente en la aplicación de unas pruebas, las cuales dependen del proceso que requiera la capacidad adicional. Las funciones que realizan estas posiciones son especialmente *phone screening* y la aplicación de pruebas psicométricas.

Recursos Humanos tiene una lista de verificación, pero el proceso de reclutamiento y selección descrito no se encuentra documentado. Una vez que comienza la contratación de un puesto se utiliza la herramienta de Microsoft Office OneNote para compartir el detalle del proceso y resultados, estos libros se comparten en RRHH con la persona que dirige el proceso y cualquier otra persona del área que este apoyando el proceso.

2.1.10.3. *Onboarding*

El proceso de *Onboarding* se compone de cinco subprocesos: a) claves y accesos, b) políticas, c) correo a las áreas de apoyo para tener el equipo y accesos necesarios para la persona, d) entrenamientos y e) presentaciones de los comités y departamentos como RRHH y *accounting*. RRHH no tiene documentado este proceso, tienen una lista de verificación.

Contratada la persona por medio de *Workday Recruiting* se genera un número de empleado y se le envía al nuevo colaborador un correo con un acceso temporal a *Workday*. Al ingresar deberá completar la información del vehículo en caso de necesitar parqueo, además de leer las políticas y beneficios de la empresa.

La reclutadora de manera simultánea debe enviar un correo electrónico a: *Desktop Services* (Costa Rica) debido a que una de sus funciones es asegurarse que la nueva contratación tenga el equipo necesario para desempeñar sus funciones (Laptop, teléfono, lo que debe tener una estación de trabajo y la extensión del teléfono), *The Helper*, correo interno que utiliza *Facilities and Employee Services*, se encarga de solicitar accesos como por ejemplo el parqueo de ser necesario, *accounting* para comunicarles de la contratación, la modalidad de pago, ya sea semanal o mensual y el centro de pago de la persona, el *representative* de Recursos Humanos, que se encarga de revisar una lista de verificación, de todo lo que se tiene que hacer antes que una persona ingrese y de alistar el *Welcome Kit* y después, y por último, el líder quien es responsable de indicar la hora que ingresa la nueva persona, donde se va a sentar y si requiere algo adicional.

El primer día de trabajo, una persona de Recursos Humanos o un líder del departamento reciben al colaborador nuevo, quien lo recibe depende de la planeación de los entrenamientos. En la primera semana se debe dar la presentación de políticas y beneficios y *Onboarding*. Lo habitual es que la sesión de *Onboarding* se realice en el primer día, puesto que se les comunica la historia de la empresa (La historia en Estados Unidos de América), los valores, el *golden rule*, la cantidad de colaboradores y sus funciones, se les reproduce el video de “*We believe*” y el video de “*The Bean Way*”, que busca representar la cultura de la oficina de Costa Rica.

En el día número dos de trabajo, se tiene una reunión con la *representative* de Recursos Humanos para completar información en *workday* como: la foto de colaborador y

contactos de emergencia. Se completa el formulario bancario y se envía a *Data Governance* quienes se encargan de crear a la persona en el *software* de *SAP*. Finalmente se realiza una lectura con la persona de las políticas y beneficios de L.L. Bean Costa Rica

El nuevo colaborador en el día número tres, lo común es que reciba un resumen sobre lo más importante de las políticas y beneficios y la sesión con accounting ya que explica cómo utilizar los beneficios, completar formularios, presentar facturas y para algunas personas como utilizar la tarjeta Corporativa.

Existen otras sesiones de asistencia obligatoria como la de la asociación, el TOT (*Time off tracking Tool*) que es una herramienta en la que se ingresan las vacaciones, los feriados, entre otros; y la de los comités. Para estas sesiones Recursos Humanos tiene una fecha límite de 3 meses, a causa de que se busca que estas sesiones sean grupales. RRHH finalmente se encarga de coordinar estas reuniones. Lo acostumbrado es que se hagan en un mismo día de 11 a.m. a 5p.m., el total de horas requeridas son cinco horas aproximadamente.

2.1.10.4. Evaluación de desempeño

En la evaluación de desempeño participan Recursos Humanos, los líderes y la persona evaluada. Recursos Humanos participa en este proceso en distintos momentos, al inicio debido al estudio que se realiza cada seis meses de los salarios de las posiciones existentes en la empresa. El mercado acostumbra a realizar una evaluación por año, L.L. Bean Costa Rica optó por realizar dos, lo que significa que se aumentan salarios de acuerdo a la evaluación dos veces en un año.

El estudio utiliza los reportes de encuesta salarial de *Price Waterhouse Cooper* (PwC), con más de 450 empresas asociadas. PwC entrega un reporte cada 6 meses y cada empresa asociada debe entregar un informe de sus aumentos de salarios. Se realiza una comparación de lo que la empresa tiene actualmente con el percentil 50 de PwC, se evalúa si hay un desfase y en caso de ser así, se mueven las bandas salariales que es lo que utiliza L.L. Bean Costa Rica.

En diciembre se analizan las descripciones de los puestos de cada persona, esto es tarea del líder, quien debe hacerlo para cada persona que le reporta. La empresa utiliza las descripciones de PwC y lo que hace es comparar la descripción actual y analizar si hay una

mejor descripción para el puesto, lo que puede generar otro ajuste en las bandas salariales y afecta el estudio de los salarios.

Las sesiones informativas para los colaboradores y para líderes nuevos, es una tarea que la *manager* de RRHH realiza durante el año con el fin de explicarles cómo funciona el proceso, las responsabilidades de cada uno y aclarar dudas. El proceso de evaluación de desempeño inicia para los colaboradores con el establecimiento de las metas para el período, lo cual es de gran importancia debido a que se utilizarán como base para realizar la evaluación.

Las metas deben de tener un peso y se dividen entre metas grupales e individuales. Depende de la posición, las proporciones van a variar, por ejemplo: Una persona que solo ejecuta va a tener un mayor peso en sus métricas, en cambio un líder que su enfoque esté en el liderazgo y no en ejecución, las métricas no van a tener el mismo peso que el ejecutor, sería menor. El líder debe guiar a su *direct report* por medio del *coaching* y las reuniones llamadas uno a uno.

Las reuniones uno a uno se debe coordinar cada dos semanas, con excepción del área de CS que se acepta que sean cada tres semanas. En este tipo de reuniones se deben revisar las metas, se habla del desarrollo del colaborador, se da retroalimentación tanto constructiva como positiva, con la intención que se desarrolle la persona y que al momento de entregar los resultados de la evaluación no se tengan sorpresas, porque se hizo un buen seguimiento. En general, se habla del desempeño, desarrollo del colaborador y temas de vida personal.

La retroalimentación es un proceso fundamental para la oficina, por lo que reuniones como los *one on one* ayudan al colaborador y al líder corregir o incentivar el desempeño del colaborador.

Las evaluaciones de desempeño se realizan dos veces al año, no todos los colaboradores son elegibles para participar. Los colaboradores que son elegibles para participar son todas las personas fijas que hayan laborado para la empresa por lo menos en dos de los meses del periodo de evaluación. Cuando un colaborador está fuera de la oficina por un largo período (licencia de maternidad, enfermedad o permiso sin goce de salario) es responsabilidad del líder directo informar al colaborador de la aplicación o no de la evaluación. De no aplicar a la misma, el líder tiene el compromiso de informarle sobre el próximo período en el que se evaluará su desempeño.

Las evaluaciones incluyen una autoevaluación que se realiza por medio de las metas y evaluaciones 360°. Las evaluaciones son solicitadas por el líder directo a las personas con las que el colaborador tuvo un contacto frecuente y el sistema que se utilizar para evaluar, clasifica los resultados en cinco niveles: *Exceptional*, *High Effective*, *Effective*, *Partially Effective* y *Unsatisfactory*. (Ver tabla 3)

Figura 3 “Ratings L.L.Bean”

	<i>EXCEPTIONAL</i>	<i>HIGHLY EFFECTIVE</i>	<i>EFFECTIVE</i>	<i>PARTIALLY EFFECTIVE</i>	<i>UNSATISFACTORY</i>
	¡Un año excepcional!	¡Gran año!	¡Usted entregó!	¡Espacio para mejorar!	¡Necesidad de una mejora inmediata!
RESULTADOS "Lo que usted hizo"	<p>Entregó resultados sobresalientes durante el año para ayudar a su equipo o al avance del negocio.</p> <p>Elevó el éxito del departamento a través de sus acciones / desempeño.</p> <p>Es posible que haya sido impulsado por un logro único que mejoró considerablemente el progreso hacia metas más amplias, más allá de sus propias metas.</p> <p>Más todos los resultados de la calificación de "altamente efectivo".</p>	<p>Constantemente superó las expectativas en el año.</p> <p>Demostró una mayor calidad y / o cantidad de trabajo que la requerida por el trabajo.</p>	<p>Demostración constante del desempeño efectivo y entregado en los resultados deseados en el año.</p> <p>Obtuvo logros valiosos en las áreas críticas del trabajo y contribuyó a los objetivos generales del departamento y la organización.</p> <p>Puede haber superado ocasionalmente algunas expectativas.</p>	<p>Se demostró inconsistencia en la calidad y / o cantidad de trabajo requerido por el trabajo durante el año.</p> <p>Algunas áreas de desempeño requieren mejoras.</p>	<p>No cumplió con las expectativas y responsabilidades de la posición durante el año de desempeño.</p> <p>El rendimiento debe mejorar sustancialmente de inmediato para continuar con la empresa.</p> <p>Múltiples años como Parcialmente Efectivo generalmente darían lugar a una calificación de desempeño Insatisfactorio.</p>
	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>O</i>	<i>O</i>
COMPORTAMIENTOS "Como lo hizo"	<p>Demostró "Leadership Directions" y/o exhibió comportamientos alineados a los L.L.Bean Core Values.</p> <p>Reconocido como un modelo a seguir y frecuentemente fuente de consejo y asistencia.</p>	<p>Demostró "Leadership Directions" y/o exhibió comportamientos alineados a los L.L.Bean Core Values.</p> <p>Reconocido como un modelo a seguir y frecuentemente fuente de consejo y asistencia.</p>	<p>Demostró "Leadership Directions" y/o exhibió comportamientos alineados a los L.L.Bean Core Values.</p>	<p>Puedo haber perdido oportunidades de hacer trabajo de una manera más efectiva o no demostró capacidad para adaptarse a las expectativas cambiantes del rol.</p> <p>Demostró inconsistencia a los "Leadership Directions" y/o no exhibió comportamientos alineados a los L.L.Bean Core Values</p>	<p>Demostró inconsistencia constante a los "Leadership Directions" y/o no exhibió comportamientos alineados a los L.L.Bean Core Value.</p> <p>Los comportamientos y / o actitudes deben mejorar de inmediato para continuar en la empresa.</p>

Fuente: L.L.Bean Costa Rica

Los líderes deben clasificar los resultados y presentarlos en los *Calibrations Meetings*, que son reuniones donde se calibra a las personas por departamentos. El líder en estas reuniones debe indicar la calificación que cree que se merece y justificar el resultado de acuerdo a lo obtenido en las evaluaciones y métricas. Estas reuniones se realizan debido a que en un mismo departamento no puede suceder que todos tengan la clasificación TP, es por esa razón que se calibran los resultados. A las sesiones asiste el director de la Oficina de Costa Rica y la *Manager* de Recursos Humanos.

Para Recursos Humanos esta función del proceso tiene una duración de dos semanas. Si ellos no están se suspende la reunión y si se hablara de una incapacidad existe una persona que podría ocupar el lugar de la *Manager* de RRHH.

Al finalizar los *Calibrations Meetings* es responsabilidad del líder (ver el *Merit Matrix*) y entregar los resultados. El *Merit Matrix* es compartido por Recursos Humanos, para definir de acuerdo con la clasificación seleccionada el aumento que corresponde. L.L. Bean utiliza también *Performance Awards*, que se dan en caso de que la persona se encuentre en la tercera parte de su banda salarial.

El último paso de este proceso es entregar los resultados, la entrega se debe realizar en persona si los dos se encuentran en la oficina de Costa Rica y en el caso que el líder, o la persona evaluada, se encuentre en distintos lugares, se debe utilizar la cámara.

En la situación que al final de una evaluación o en cualquier momento del año se tenga que terminar una relación laboral, la *manager* de Recursos Humanos se encarga de realizar este proceso junto con el líder de la persona. Si se necesitara ayuda para gestionar la liquidación o si no puede asistir a la reunión, se les solicitaría apoyo a los demás integrantes del departamento de Recursos Humanos.

El rol del líder en el proceso de evaluación de desempeño tiene una documentación en modo presentación, que es lo que se utiliza para realizar la capacitación. L.L. Bean no tiene otro tipo de documentación para el proceso y los subprocesos.

2.1.10.5. Liderazgo y Desarrollo de talento

El liderazgo en L.L. Bean es fundamental para su funcionamiento, en la empresa no hay jefes, hay líderes. Cuando en una organización hay líderes, hay mayor posibilidad que

tener personas comprometidas y motivadas con el proyecto de la compañía, lo que genera mayor productividad corporativamente hablando, pero también genera una mejor calidad de vida en los colaboradores, de esta manera ambas partes ganan.

El departamento de RRHH realiza una capacitación de dos horas para preparar a los líderes nuevos y explicarles el modelo de liderazgo que la oficina utiliza, ya que para poder fomentar el liderazgo es necesario que dicho liderazgo se realice con una capacitación adecuada para no ejercer un liderazgo nocivo o autoritario, sino un liderazgo de acompañamiento y motivación.

El tipo de liderazgo que busca construir la empresa procura el crecimiento de los colaboradores. L.L. Bean Costa Rica procura el apoyo y acompañamiento, la creación y promulgación de ideas, así como la posibilidad que las personas sean escuchadas y desarrolladas, lo anterior trae consigo un sentimiento de pertenencia de parte del trabajador, con su lugar de trabajo, y eso es justo lo que la empresa desea desarrollar en sus colaboradores.

Como método de apoyo para formar y reformar los conocimientos de los líderes, la oficina realiza reuniones quincenales llamadas *Mid-Cheese* con los *Team Leaders*, con el objetivo básico de reforzar y animar las actitudes de liderazgo que mejorarán cada vez más el ambiente de la empresa, y a su vez la producción de la misma.

Los líderes tienen un papel importante en el desarrollo de talento, porque se espera que ellos en conjunto con los colaboradores, construyan un plan para trabajar en el crecimiento de la persona.

El desarrollo de talento se realiza con todos los *direct reports*, sin importar si son líderes o no. Los líderes se apoyan, en convenios que tienen con Universidades, tales como INCAE Business School, Lead University y otras instituciones para el desarrollo de las personas por medio de programas de comunicación, liderazgo, negociación, coaching y otros programas que ellos ofrecen, más que útiles para el reforzamiento y desarrollo de habilidades blandas y conocimiento técnico.

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de talento son distintas en cada líder, no se tiene una documentación o un proceso a seguir, y en este punto es vital trabajar en el

crecimiento de líderes creativos, capaces de entender las diferencias entre los colaboradores, y entender que sus procesos creativos y de aprendizaje son distintos entre sí.

El departamento de Recursos Humanos apoya también en el desarrollo de talento, por ejemplo, con el programa de *presentation skills* que tiene la intención de desarrollar habilidades de oratoria y desenvolvimiento de los colaboradores, se hacen recomendaciones de postura, pronunciación, modulación, y otras recomendaciones varias relativas a la comunicación que son vitales para que el colaborador desarrolle la confianza y el profesionalismo ideal para desarrollarse como individuo profesional.

La empresa en el área de liderazgo y desarrollo de talento no tiene documentación o guía para los líderes a parte de la presentación de la capacitación, que procura ser suficiente para darle al líder los insumos necesarios para su desarrollo y exposición.

2.1.10.6. Sistema de incentivos, recompensas y beneficios

L.L. Bean tiene un sistema de incentivos cuyo objetivo es aumentar la productividad. La empresa busca dividir sus esfuerzos en incentivos monetarios y no monetarios. Entre los incentivos monetarios se encuentra: el aumento de salario, bono e incentivo por recomendación.

El aumento de salario se realiza dos veces al año y está sujeto a los resultados de la evaluación del colaborador, también la persona debe haber laborado un mínimo de tres meses del periodo para poder optar por un aumento. El bono es discrecional, la decisión se toma una vez al año por la junta de accionistas. Y el incentivo por recomendación, explicado en el proceso de reclutamiento, consiste en otorgar un incentivo cada vez que un colaborador recomiende a una persona para un puesto y esta persona sea contratada.

Los incentivos no monetarios son responsabilidad de los líderes y varían de acuerdo con el departamento. No existe una documentación sobre los incentivos, no es un proceso estandarizado.

L.L. Bean tiene distintos esfuerzos para recompensar el buen desempeño de los colaboradores, uno de sus programas más importante es *Bean's Best*, que corresponde a una celebración que brinda un premio a las personas que hayan demostrado vivir los valores de la empresa, tengan resultados medibles con su trabajo, y que hayan generado impacto positivo

hacia los demás. Las nominaciones para este premio son de parte del resto de colaboradores de la empresa.

Los productos para reconocimiento es otro esfuerzo que utiliza la oficina de Costa Rica. La oficina tiene productos L.L. Bean que se les ofrece a las personas para que reconozcan a sus compañeros y líderes. Para la obtención de los productos se debe justificar mediante un correo la razón del reconocimiento a la Manager de RRHH.

Los beneficios que tiene un colaborador de L.L. Bean corresponden a: *Tuition*, *Outdoor Days*, *Fitness*, horario flexible, póliza de vida, seguro médico privado, médico de empresa, programa de asistencia al empleado, descuentos en productos de la empresa, asociación solidaria, el pedido, parqueo pagado, permisos especiales con goce de salario y sin goce de salario (LOA) y teletrabajo. Todos los beneficios tienen una política la cual se encuentra actualizada y al alcance de los colaboradores.

L.L. Bean motiva a sus colaboradores para que continúen estudiando en los programas de educación superior y de desarrollo profesional para alcanzar así mejores destrezas laborales y contribuir con su crecimiento personal. Para lograr este objetivo, la empresa ofrece asistencia económica a través de su programa de reembolso por gastos de estudio. (*Tuition*)

El *tuition* tiene como fin brindar apoyo a los colaboradores en sus metas de estudio y no financiar la totalidad de sus gastos. El programa cubre cursos calificados que se ofrecen a nivel universitario, programas a distancia y cursos virtuales ofrecidos por instituciones acreditadas. Son elegibles a este beneficio todos los colaboradores fijos, tanto de tiempo completo como parcial, que trabajen un mínimo de 20 horas semanales. Para ser elegibles, deberán probar que están matriculados en algún programa o curso, por medio de un documento emitido por la universidad o centro de estudios que así lo indique. Todos los colaboradores que califiquen como elegibles pueden recibir un reembolso total máximo de US\$5,250 por año fiscal.

Los reembolsos se dan en dos etapas. Primero, cuando se matricule o inscriba el curso o cursos del plan de estudios, el colaborador recibirá el 75% del costo, el cual se rebajará del periodo fiscal al que pertenezca la fecha de inicio del curso o cursos. (La prueba incluye una factura original detallada de la institución indicando los costos de cada curso.) Segundo, el 25% restante se reembolsa una vez terminado el/los curso(s) y entregada la prueba de ello por

medio del reporte de notas de aprobación. Quien repruebe el curso, se retire u obtenga una nota de “Incompleto”, no podrá recibir esta parte del reembolso.

El colaborador además deberá llenar el formulario de reembolso por gastos de estudio, adjuntando la factura y la letra de cambio, y entregarlos al departamento de *Accounting*.

Uno de los factores más importantes en el éxito presente y futuro de L.L Bean es la promoción e identificación con las diferentes actividades que se pueden realizar al aire libre. Así entonces para lograr mantener esta imagen como compañía, L.L Bean cree firmemente que todos sus colaboradores fijos y algunos temporales deben ser incentivados en aprender, practicar y promover el experimentar estas actividades, de la mano con el uso consciente de los recursos naturales con los llamados *Outdoor Days*.

Este beneficio lo pueden disfrutar todos los colaboradores fijos tanto de tiempo completo como parcial, que trabajen un mínimo de 20 horas semanales, así como los colaboradores temporales cuyo contrato sea por un período mayor a los tres meses. Los colaboradores que se encuentre entre las bandas salarias 3 a la 20, tienen 3 días pagados por año calendario y las bandas salariales de 21 o mayores tienen 5 días pagados por año calendario para realizar *Outdoor days*.

Los *outdoor days* tienen una serie de requisitos: un mínimo de 65% de los participantes tiene que estar compuesto por colaboradores de L.L Bean (familiares que viven en la misma casa de el/la colaborador(a), no cuentan en este porcentaje, pero puede participar en la actividad con el fin de incentivar el tiempo familiar), las actividades también deben estar compuestas por dos o más colaboradores de L.L Bean, esto para promover la convivencia entre compañeros de trabajo (La única excepción de este punto, es para el tiro con arco o la caza con armas de fuego, en donde el número mínimo de participantes puede ser uno), Los participantes de cada actividad serán los responsables de planear toda la logística necesaria para el viaje (transporte, equipo, comida, hospedaje), así como de los gastos asociados con esta logística, se debe contar con aprobación de los líderes y se debe rellenar el formulario *Outdoor Experience Program Application* el cual debe ser entregado con toda la información necesaria a RRHH para cada actividad.

L.L. Bean se preocupa por la salud, seguridad y bienestar de sus colaboradores por lo que los fomenta a participar en actividades físicas que ayuden a promover un estilo de vida

saludable, ofreciendo asistencia económica a los colaboradores de la empresa que deseen practicar una o varias actividades físicas.

L.L. Bean puede cubrir una o varias actividades físicas, cuyo monto no exceda en total los \$100 por mes. La matrícula se pagará una vez al año y se pueden cubrir varias actividades físicas. L.L. Bean estará reembolsando un máximo de \$150 (año fiscal – Marzo a febrero).

Todas las personas que trabajan en la empresa, tanto con contrato fijo, como con contrato temporal de seis meses o más pueden utilizar este beneficio.

L.L. Bean Costa Rica ofrece el beneficio de horario flexible de trabajo con la finalidad que cada colaborador pueda organizar su tiempo y mantener un balance en su vida. La empresa brinda la posibilidad de solicitar también un “tiempo fuera” durante su horario normal de trabajo para atender situaciones personales como una cita médica, problemas relacionados con el carro, situaciones familiares o legales, trámites universitarios o en instituciones públicas, ir a la embajada de Estados Unidos a solicitar la VISA, entre otros. Esta política se aplica a todas las personas, que trabajan en la empresa de forma continua, a tiempo completo, a tiempo parcial, o de forma temporal.

El horario normal de la oficina para los colaboradores de tiempo completo es de lunes a viernes de 8:00am a 5:30pm con una hora de almuerzo no pagada. Sin embargo, existe la flexibilidad de horario por lo que un colaborador puede entrar cualquier día entre las 6:00 a.m. y las 9:00 a.m.; y se puede retirar de la oficina entre las 3:30 p.m. y las 6:30 p.m. Es importante resaltar que un colaborador puede hacer uso del beneficio de horario flexible siempre y cuando las necesidades del negocio no se vean negativamente impactadas por esto y cumpla con una jornada laboral de 42.5 horas por semana.

El propósito, del beneficio del teletrabajo que ofrece L.L. Bean Costa Rica, es permitirle a quienes trabajan en la empresa la flexibilidad para equilibrar las demandas del trabajo con sus necesidades personales de forma tal que continúen cumpliendo con los requisitos laborales. Todas las personas que trabajan desde la casa deben seguir las políticas y lineamientos de la empresa durante las horas laborales y cumplir con los lineamientos y políticas en cuanto a ergonomía y seguridad de los bienes a usar.

El teletrabajo inicia generalmente con un período de prueba de tres meses, al final del cual se reevalúa el acuerdo de acuerdo con los resultados. Este beneficio se aplica a todas las áreas / roles que tienen las condiciones adecuadas para trabajar de forma remota. La frecuencia de días en que las personas pueden tele-trabajar será determinada por el líder de cada área, siendo 3 el máximo de días por semana.

La decisión de establecer un máximo en la frecuencia del teletrabajo se realiza debido a la alta frecuencia con la que se utiliza este beneficio y algunas preocupaciones como: la falta del sentimiento de comunidad y la inhabilidad de alguno de contribuir regularmente a la cultura de la empresa, un sentido de injusticia que expresó un sector por la inconsistencia en lo que algunos líderes aprobaban frente a otros y la desconexión que sienten con la empresa algunos de los colaboradores como por ejemplo: las nuevas contrataciones que no establecen relaciones cercanas con los miembros del equipo y otros, que no participan en las actividades de la oficina.

Los colaboradores de L.L.Bean tienen póliza de vida y seguro médico privado con la aseguradora Palig para todos los colaboradores activos, mayores de 18 años y con una posición fija. Los colaboradores cuentan también con un médico de empresa, asociación solidarista (ASOBEAN), programa de asistencia al empleado que es un servicio de orientación profesional, confidencial, de acceso voluntario para el empleado y sus familiares convivientes (incluidos hijos menores de 25 años). Está diseñado para prevenir y resolver problemas personales, familiares, legales y financieros-contables mejorando la calidad de vida de quienes lo usen.

L.L.Bean entre sus beneficios tiene también permisos especiales con goce de salario y sin goce de salario (LOA). El permiso sin goce de salario permite al personal de la oficina de L.L.Bean en Costa Rica tomar tiempo adicional a sus vacaciones anuales para cumplir con metas personales. Pueden solicitar un permiso sin goce de salario aquellas personas que trabajen de forma estacional, con un contrato de por lo menos seis meses o fija en la Oficina de Costa Rica, con por lo menos seis meses en su puesto actual y con buenos resultados en la más reciente evaluación de desempeño.

La legislación costarricense no contempla los permisos con goce de salario para ocasiones personales especiales por lo que L.L.Bean creó una política para establecer las prácticas en cuanto a estas ocasiones especiales como: Matrimonio (3 días),

Nacimiento/adopción de hijos (as) (3 días) y fallecimiento y luto. Son elegibles a este beneficio las personas que trabajan de forma continua, a tiempo completo, a tiempo parcial o de forma temporal (con contrato de seis meses o más).

En el beneficio del pedido es donde con mayor frecuencia se utiliza el de los descuentos en productos de la empresa. El pedido son dos órdenes que ocurre dos veces al año, donde, el colaborador compra el producto a través de la página web utilizando el descuento de colaborador y la oficina asume el costo de envío internacional y trae los productos hasta la empresa. Los colaboradores de esta manera pueden probar los productos y hacer una relación con la marca.

La descripción realizada en este capítulo, del sector servicios y la empresa L.L.Bean y sus procesos organizacionales, permite fundamentar la investigación de campo. En el siguiente capítulo se procederá a analizar la situación actual de la empresa y el entorno mediante el modelo de GPTW para determinar las fortalezas y oportunidades de mejora.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Justificación de la Investigación

Se realizará un análisis a profundidad de la situación actual de la empresa. Se estudiará el entorno externo de la empresa por medio de un benchmarking y el entorno interno a través de distintas técnicas utilizando el modelo de *Great Place to Work*.

Por medio de este estudio, se pretende obtener información para generar la propuesta de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean.

Objetivos de la Investigación

3.2.1. Objetivo general

Analizar la situación de la empresa mediante una investigación de sus procesos de desarrollo organizacional y un benchmarking de empresas certificadas *Great Place to Work*.

3.2.2. Objetivos Específicos

1. Investigar las principales tendencias y prácticas de empresas que se encuentran certificadas como GPTW.
2. Analizar la situación actual de la empresa mediante el modelo de GPTW.
3. Estudiar la percepción de los colaboradores acerca de las condiciones internas de L.L.Bean Costa Rica.

Marco Metodológico de la Investigación

3.3.1. Paradigma

La investigación se basó en un paradigma socio crítico porque se buscó conocer y comprender la realidad de la empresa L.L. Bean y entender sus procesos actuales. Asimismo, se pretendía aprender y dilucidar todo lo relativo a la certificación de GPTW, incluyendo el funcionamiento de la organización, así como los pilares y fundamentos en los que se basa para calificar a las empresas, con el objetivo de lograr que L.L. Bean los cumpla y considere certificarse.

A partir de este entendimiento se busca generar una propuesta de desarrollo organizacional que promueva un cambio cultural de creencias, actitudes, valores y estructuras

donde puedan adaptarse mejor a los nuevos desafíos y conlleve el cumplimiento de todos aquellos requerimientos y catalogada como uno de los mejores lugares para trabajar.

3.3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque empleado en la investigación fue mixto, es decir, se utilizaron tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Se aplicaron sesiones grupales exploratorias con el objetivo de recopilar datos concretos que sirvieron de referencia para obtener un panorama general del ambiente laboral y particularidades de la empresa. Se hizo uso de las técnicas de observación durante las sesiones y encuesta posterior con el instrumento cuestionario.

También se realizaron entrevistas personales a los colaboradores de la empresa, para apoyar la recopilación de información y se utilizó la modalidad de historias de vida con el fin de recopilar información profunda de experiencias de los colaboradores.

3.3.3. Tipo de investigación

Se realizó una investigación transversal puesto que está limitada a un periodo específico de tiempo el cual corresponde al año 2018 - 2020.

Una investigación de campo trata del análisis, observación y comprensión de una situación natural resultante de la interacción de las personas en su ámbito laboral, de sus valores y cultura, permitiendo identificar aquellos ámbitos donde se requieran cambios y mejoras para generar la propuesta de desarrollo organizacional y certificarse como una empresa perteneciente a GPTW.

Finalmente, se denota como una investigación descriptiva, puesto que se busca conocer y analizar la situación actual de la empresa L.L. Bean, es decir se basa en el presente del accionar de sus colaboradores para identificar la cultura que comparten.

3.3.4. Variables de estudio

Figura 4 "Variables de estudio"

Variables		Instrumentalización
Interacción entre los colaboradores	Cultura Organizacional	Observación y Historias de Vida
Valores y creencias de los colaboradores		Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Credibilidad	Pilares GPTW desde la visión del colaborador	Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Respeto		Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Imparcialidad		Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Camaradería		Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Orgullo		Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Liderazgo	Pilares GPTW desde la visión del líder	Observación y Encuesta Cuestionario autosuministrado
Procesos de reclutamiento, selección y retención		Entrevista personal Análisis de documentos
Estrategia de desarrollo y reconocimiento del talento		Entrevista personal

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. Sujetos de información

En la investigación la unidad de análisis son los colaboradores que conforman la empresa L.L.Bean Costa Rica. El total de la población se conforma de 168 colaboradores.

Las unidades de la información son los anteriormente mencionados en el capítulo 2: Los líderes divididos en tres grupos *Site Leaders*, *Mid Cheese*, otros líderes; y los colaboradores quienes pertenecen a nueve unidades distintas *Office Operations*, *Customer Satisfaction*, *Information Services*, *Finance*, *Corporate Security*, *Enterprise Process and Information Management*, *Supply Chain* y *Creative*.

Se eligió esta población ya que se cuenta con un marco de tiempo adecuado y es una población finita, es evidente ser más provechoso el estudiar a la población completa. La unidad de estudio de la investigación es la empresa L.L.Bean Costa Rica, así como las empresas que cuentan con la certificación Great Place to Work dentro del país en la industria servicios. Los informantes dentro de la investigación son todos los colaboradores actuales de la empresa L.L.Bean Costa Rica.

3.3.6. Recolección de la información

Para llevar a cabo la investigación, se emplearon fuentes tanto existentes como no existentes. Dentro de las existentes primarias: libros, documentos oficiales internos y la encuesta de clima organizacional. Como fuentes secundarias: indicadores económicos relacionados con la certificación Great Place to Work

Además, como fuentes de información no existente se incurrió a la búsqueda de información por medio de observación no participativa, entrevistas de todos los tipos personal y auto administrada y correo tanto voluntario como de no respuesta.

Para recabar información pertinente para la investigación se utilizaron técnicas como: las entrevistas, la investigación documental, sesiones en profundidad, la observación, historias de vida, encuestas; y se utilizó instrumentos como el cuestionario. Los métodos de contacto fueron presenciales y virtuales por medio de correo electrónico usando el programa *Microsoft Forms*.

3.3.7. Muestreo

La población objetivo, varía de acuerdo con la técnica utilizada. En el benchmarking se compone de las empresas que constituyen la lista de los mejores lugares para trabajar de Costa Rica. Para el estudio se contacta a dos empresas que forman parte de la lista y una que decidió no participar por la certificación, para contrastar las experiencias.

En las sesiones grupales exploratorias y la encuesta, la población son todas personas que laboran para L.L.Bean Costa Rica y que tienen un contrato a término indefinido. En la técnica exploratoria de las sesiones grupales participaron 27 líderes y 63 colaboradores, un total de 90 personas lo que representa 53% de la población aproximada. La participación en la encuesta fue mayor, más de un 70% de la población aproximada participó, alcanzando el porcentaje necesario para que la muestra sea significativa.

Criterios de Rigurosidad Científica

Los investigadores involucrados en el estudio procuran efectuar el trabajo con la seriedad y sistematicidad adecuada para el desarrollo y su pertinente respaldo de los

resultados. Fueron utilizados los criterios de rigurosidad científica y principios orientadores para el evaluador de la autora chilena Janet Cádiz Henríquez (2016).

El primer criterio fue el valor veritativo representado por el valor de verdad en la interpretación de los resultados, la validez interna dentro del paradigma cuantitativo y la credibilidad dentro del paradigma cualitativo. El segundo, aplicabilidad, criterio caracterizado por el grado de generalización de los resultados de una investigación a poblaciones de características similares, la validez externa dentro del paradigma cuantitativo y transferibilidad dentro del paradigma cualitativo.

Consistencia, fue el tercer elemento de rigurosidad, el cual representa el grado de confianza de un estudio que permita su repetitividad y reportar los mismos resultados o resultados similares, la confiabilidad dentro del paradigma cuantitativo y la fidelidad dentro del paradigma cualitativo.

Por último, la neutralidad, correspondiente al margen de distancia se debe mantener logrando que los resultados no sean productos de la manipulación respondiendo a los intereses personales del investigador, la objetividad dentro del paradigma cuantitativo y la conformabilidad dentro del paradigma cualitativo.

Fases del Trabajo de Campo

Figura 5 "Fases del trabajo de campo"

Fases	
	<p>Planeamiento y preparación Preparar un plan de trabajo Construcción y prueba del cuestionario Diseño y selección de la muestra</p>
	<p>Ejecución trabajo campo Organizar sistema de trabajo. Prueba de procedimientos en estudio piloto. Realización y supervisión de entrevistas.</p>
	<p>Procesamiento, presentación y análisis de resultados Procesamiento de la información. Análisis e interpretación de los resultados. Preparación del informe. Presentación de resultados: textual, gráficos, tablas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1. Benchmarking

Un benchmarking es un proceso por medio del cual se toma de referencia a las empresas líderes en su campo, para compararlas con la empresa en estudio e identificar las oportunidades de mejora necesarias, con el propósito de implementarlas.

El objetivo principal fue indagar sobre la experiencia de empresas en el proceso de obtención de la certificación GPTW. El tipo de benchmarking elegido fue el funcional, este identifica las mejores prácticas de una empresa que se considere excelente en el área que se quiere mejorar. No necesariamente corresponde a un competidor directo o empresa del mismo sector.

La fase inicial de un Benchmarking es la planificación, en esta etapa se creó una guía de entrevista que buscaba conocer el perfil del entrevistado, el contexto de la empresa en el momento de obtención de la certificación, motivadores para iniciar el proceso, recursos necesarios, aprendizajes en términos generales y su opinión del modelo de Great Place to Work. El cuestionario se presenta en el [Anexo 17](#).

La siguiente fase, fue contactar a las personas de las empresas seleccionadas que estuvieron directamente involucradas en el proceso de obtención de la certificación GPTW para la recopilación de datos. Las sesiones se llevaron a cabo por medio de vídeo-llamada utilizando las herramientas de Skype y Zoom, entre los meses de octubre y noviembre del año 2019 utilizando tres colaboradores de tres distintas empresas.

3.5.2. Sesiones grupales exploratorias

Para analizar el modelo de GPTW, e identificar los pilares con mayores oportunidades de mejora se realizó una investigación exploratoria mediante sesiones de grupo interactivas utilizando la herramienta online *Mentimeter*. (Ver [Anexo 57](#))

Mentimeter es una aplicación web que permite interactuar con las personas de manera anónima, mediante los celulares, tabletas o computadoras y ver los resultados en la pantalla en tiempo real. Para ingresar, los participantes accedieron al sitio web www.menti.com e ingresaron un código para poder participar en la presentación.

La presentación se dividió en cinco partes: primero una introducción del trabajo de graduación, incluyendo sus fases y un preámbulo sobre Great Place to Work. En la segunda

parte se explicó la visión del colaborador y se realizó una evaluación de los pilares en la oficina de Costa Rica. En la visión del líder, que era la tercera parte, se realizaron dos evaluaciones, una a la unidad de negocio según el participante y la otra al liderazgo existente en la oficina. La quinta parte consistió en dos preguntas, que buscaban comprender que harían los colaboradores para trabajar las oportunidades de mejora que señalaron en las otras partes de la presentación. Las preguntas contemplan dos posibles escenarios, un escenario con abundancia de recursos y otro donde la empresa viviera una escasez.

Se realizaron 17 sesiones y participaron 27 líderes y 63 colaboradores. Se utilizó la escala numérica del 1 al 5, porque es la escala empleada en las evaluaciones 360 que se efectúan en la compañía. La descripción es por lo tanto la misma, disminuyendo la subjetividad, 1 significa que las expectativas no se cumplen, 2 hay inconsistencias, 3 se cumplen con las expectativas, 4 hay un cumplimiento constante de las expectativas y 5 se es sobresaliente, superando siempre las expectativas.

La información recopilada en las sesiones se analiza a través de la moda, la mediana y figuras que representan las calificaciones promedio de los colaboradores y líderes. Finalmente, se compara la información con los resultados del *Bean Poll 2019*, encuesta de clima laboral que aplica la empresa.

3.5.3. Encuesta

Para ampliar el conocimiento de la situación actual de la empresa y corroborar lo descrito en las sesiones se utilizó la encuesta como técnica de investigación. Se realizó un proceso de estudio y análisis previo de las preguntas por realizar y se seleccionaron 56, en su mayoría cerradas.

Se eligió la herramienta de *Microsoft Forms* para la creación y distribución de la encuesta, principalmente por la cantidad máxima de respuestas permitidas. La encuesta se dividió en las siguientes secciones: datos demográficos, autoevaluación, liderazgo, métodos de evaluación, desarrollo y reconocimiento, y cultura y clima organizacional.

Benchmarking de Empresas Certificadas GPTW

3.6.1. Isthmus Software - Sector tecnología

Isthmus Software es una compañía con 14 años de experiencia como proveedor de servicios de desarrollo de software, aplicaciones móviles y tercerización de servicios a clientes nacionales y extranjeros. La empresa se ubica en Costa Rica y tiene 160 colaboradores.

Para la realización del Benchmarking el contacto fue el Señor Tomás Rodríguez, quien trabajó por 11 años para la empresa. El Sr. Rodríguez inició como Project Manager y culminó como Jefe de Operaciones de la empresa por 8 años. Participó en el proceso de certificación Great Place to Work y la de Esencial Costa Rica. Actualmente es cofundador y dueño socio de la empresa Sinnplify, en el cual se desempeña como coach profesional, facilitador, entrenador y mentor, con el objetivo de ayudar a otras empresas basado en su trayectoria.

Isthmus inicia el proceso para formar parte de GPTW partiendo de la hipótesis, que su cultura organizacional es agradable y reconocida así por sus clientes y colaboradores. El motivo de certificarse surge al percatarse que empresas cercanas a su ubicación física, se encontraban certificadas por lo que deciden probar su hipótesis.

Al iniciar el proceso para Isthmus, era fundamental entender el proceso y la estrategia de GPTW para así, comprender si la certificación se relacionaba con el propósito de la empresa y de esa manera justificar la inversión (\$4,000.00).

Con la aprobación del proyecto Isthmus, al formar parte del sector de tecnología, se preparó con la creación de un software, basado en el modelo GPTW, donde realizaron una revisión previa para entender que debían mejorar y de este modo tener una mejor posición en el ranking. El software en la actualidad se utiliza también para tomar la decisión de si se debe aplicar a la certificación.

La empresa, como parte de sus estrategias anticipadas, habilita lugares físicos con la tecnología necesaria para poder completar el *Trust Index* y realiza una campaña de expectativa para que los colaboradores estuvieran preparados cuando les correspondiera completarla. La razón de estas medidas es que GPTW establece un porcentaje de participación que se debe cumplir en un determinado tiempo, en caso contrario, el *Trust Index*

no es válido y a la empresa se le restringe algunas medidas para incentivar a los colaboradores como lo es el asignarles el tiempo.

Uno de los mayores desafíos que encontró el Sr. Rodríguez al iniciar con el proceso del *Culture Audit*, fue identificar que el alcance era mayor de lo que se había estimado, por lo que se crea un software menos sofisticado para controlar de una manera eficiente el proceso de documentación. Se conforma un equipo para poder cumplir con la entrega del proyecto, involucrando inicialmente al Gerente de Operaciones, el Gerente Financiero y a una persona de Recursos Humanos. El equipo de trabajo fue incrementándose conforme los recursos se fueron requiriendo.

El mayor aprendizaje respecto al *Culture Audit*, según el Sr. Rodríguez, es entender que más que una encuesta es un documento donde hay que evidenciar lo que se pregunta. Este documento se debe explicar con la mayor cantidad de detalle, porque es la etapa del proceso en donde la evidencia y el detalle hacen la diferencia, según el entrevistado.

Una vez finalizado el proceso de aplicación, se continúa con la entrega de resultados. GPTW entrega una guía clara de los aspectos por mejorar, guía que Isthmus considera valiosa. En el caso de la empresa los resultados destacan dos temas: la cultura ecológica y los beneficios. La cultura ecológica fue uno de los aspectos que les evidenció el software de la empresa, sin embargo, a pesar de las medidas aplicadas, el conocimiento de Isthmus que no era suficiente. Los beneficios sorprendieron a la empresa, porque en este aspecto se evidencia el desconocimiento de los colaboradores en tema de beneficios.

El Sr. Rodríguez describe, que entre los aprendizajes se destaca la documentación de políticas que no se encontraban escritas, la importancia de la constitución de la población de la empresa y su efecto en los resultados. Isthmus en ese momento tenía personas entre 10 y 15 años de antigüedad, de 2 días y personas que trabajaban permanentemente desde sus casas. Los colaboradores que no asistían a la oficina o con días de antigüedad, no tenían conocimiento de lo que sucedía en la empresa, afectando notablemente los resultados.

Al finalizar el proceso de Certificación y a raíz de las buenas prácticas implementadas, la retención de talento mejoró en Isthmus Software y en los procesos de contratación la mayoría de los candidatos muestran mayor interés al indicar que la empresa se encuentra certificada como GPTW. Posterior a la obtención de la certificación, se han registrado en dos categorías como se evidencia en el siguiente cuadro.

Figura 6 "Isthmus Software Ranking años 2017, 2018 y 2019"

Isthmus: Categoría GPTW rank por año	2019	2018	2017
Costa Rica	5	33	-
Centro América 20-100 colaboradores	11	-	42

Fuente: Elaboración propia datos de GPTW (2020)

Finalmente, el Sr. Rodríguez comentó que GPTW es una firma especializada que ofrece resultados puntuales y brindan una guía detallada de lo que se debe mejorar, a diferencia de otras encuestas de clima organizacional. En el caso de Sinnplify, la empresa de su propiedad, no lo aplicara en el futuro porque se trata de una pequeña empresa y Don Tomás ha identificado estructuras que tienen mayor afinidad con la empresa como: Organizaciones horizontales y empresas B.

3.6.2. Carlson Wagonlit Travel CWT - Sector Servicios

Carlson Wagonlit Travel (CWT) es una plataforma que gestiona viajes de negocios, reuniones, conferencias, entre otros servicios; con presencia en 145 países. El contacto para la realización del Benchmarking fue el Señor Alexandro Baviera, gerente de recursos humanos, quien tiene 3 años de trabajar para CWT en Costa Rica.

El Sr. Baviera nos menciona que la empresa inicia en el 2017 una investigación, con la intención de comprender el proceso de GPTW, la certificación a profundidad, los impactos inmediatos al aplicarlo y su ajuste con el propósito de la compañía. Al evaluar los resultados con casa matriz, se percatan que no se contaba con el tiempo suficiente para aplicarlo, por lo que se decide en el 2018 realizar una revaloración.

Al retomar el proceso en el 2018, CWT considera la experiencia de uno de los colaboradores, que estuvo involucrado en el proceso de certificación en la empresa Akamai. En el proceso, de acuerdo con la experiencia del colaborador, se solicita una inmensa cantidad de información y documentación; Akamai para poder cumplir con estos requerimientos necesitó de una gran cantidad de recursos. El proceso es de ardua labor y el riesgo es no poder obtener la certificación, como fue el caso de Akamai, provocó desmotivación del personal e inconformidad en la empresa, porque los resultados no reflejaban la realidad de la compañía. En consecuencia, CWT no participa en el 2018 para la certificación.

CWT concluye, que la certificación de GPTW no les agrega valor hoy, las empresas que se encuentran en los primeros lugares del ranking pertenecen a otros sectores y no son comparables. CWT utiliza actualmente otras alternativas como el uso de la herramienta de benchmarking, los cuales los hacen con una frecuencia anual y utilizan los *Contact Centers* como referencia. En un futuro, la empresa. Según el Sr. Baviera, no se descarta en un futuro optar por la certificación, pero esto dependerá de los recursos disponibles y la estrategia de la compañía.

3.6.3. BAC Credomatic - Sector Banca

El Grupo BAC Credomatic es uno de los principales holdings financieros de América Central, pertenece al grupo financiero colombiano Grupo Aval Acciones y Valores con casa matriz en Bogotá y con una extensa red de sucursales en El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

El contacto para la realización del benchmarking fue el señor Javier Mora, líder de negocio de Recursos Humanos de BAC Regional. El Sr. Mora tiene 11 años de trabajar para la empresa y lideró el proceso de Certificación de GPTW en el año 2018.

El motivo de participar en la certificación surge porque la empresa presume que cuenta con buenas prácticas, como la constante aplicación de estudios de clima organizacional, que respaldan la cultura de la empresa, por consiguiente, pretendían que un ente externo lo validara.

En el año 2016, se decide participar aplicando una prueba piloto para Honduras, Costa Rica y Regionales, proceso que ejecutó una colega de Sr. Mora en Nicaragua. Al finalizar la prueba piloto, la empresa se interesa en la certificación porque les muestra una visión distinta a la que tenían y les brinda una comparación con otras empresas. En el 2016 el Sr. Mora comenta, que el *Trust Index* fue donde se presentaron mayores desafíos según su colega, no obstante, la empresa se posiciona en el número 25 en el ranking en Costa Rica.

La empresa decide continuar participando, pero no consecutivamente. En el 2018 el Sr. Mora lidera desde Costa Rica la participación y comenta que el *Culture Audit* desplaza al *Trust Index* y se convierte en la herramienta que causó los mayores desafíos. El *Trust Index* no presentó ningún inconveniente porque no era la primera vez para la mayoría de los

colaboradores, y la compañía aplica con frecuencia instrumentos similares donde la participación ronda entre 90% y 95%.

En el *Culture Audit*, el Sr. Mora admite que se requiere de mayor acompañamiento por parte de GPTW y al no recibirse el proceso se complica innecesariamente. En el 2018, la creación del documento requirió de meses de trabajo, Don Javier identificó al tiempo como uno de los desafíos, de forma tal que realizó una distribución de tareas y se designaron responsables por temas.

El mayor aprendizaje en la documentación, según el Sr Mora, es crear un documento tomando en consideración que los auditores no tiene conocimiento de la empresa, por consiguiente, se debe detallar y evidenciar lo que se menciona. Además, cada auditor revisa una sección diferente del documento, por lo que se deberá en ocasiones repetir información en las secciones.

La carencia de tecnología durante el proceso de aplicación es en definitiva una importante oportunidad de mejora de acuerdo con el Sr. Mora. GPTW no cuenta con una herramienta propia para la recolección de la información, utilizan Dropbox. Y en la entrega de resultados se evidencia nuevamente la exigüidad de herramientas tecnológicas, porque utilizan Microsoft Excel.

De las firmas existentes en el mercado, GPTW es la más reconocida y con mayor trayectoria, no obstante, es la más rústica. El BAC al enfrentarse a esta realidad, desarrolló un software que facilita la presentación de los resultados de los distintos países a los gerentes. Los resultados no presentan una variación considerable entre países, pero este proceso les ha permitido hacer un trabajo global primero y luego un trabajo con cada gerencia o dirección regional, generando resultados exitosos.

A continuación, se muestran las categorías en las que BAC ha participado y la posición obtenida.

Figura 7 "BAC Ranking años 2016 y 2019"

BAC: Categoría GPTW Rank por año	2019	2016
Costa Rica	20	25
Multinacionales de C.A & Caribe (Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá)	18	-
Centroamérica con más de 1000 colaboradores en Costa Rica	15	-

Fuente: Elaboración propia datos de GPTW (2020)

En materia de atracción de talento, el Sr. Mora considera que los candidatos no le dan un énfasis a la certificación, sino que valoran que la empresa verdaderamente sea un buen lugar para trabajar. Esta percepción los motiva y hasta cierto punto los obliga a trabajar en las oportunidades de mejora, para que cada vez sean menos las áreas deficientes en cuanto a clima organizacional.

Grupo BAC en la actualidad aplica para GPTW cada dos años, no consecutivos, esto les da tiempo necesario para trabajar en las oportunidades de mejora señaladas en los resultados. GPTW ofrece otros servicios para ayudar a las empresas con la implementación de acciones correctivas, sin embargo, BAC prefiere utilizar el servicio de otras empresas.

3.6.4. Resultados generales

Al analizar las diferentes experiencias de las empresas, se determina que la motivación por certificarse surge principalmente por dos necesidades: validar ante un ente experto, como Great Place to Work, que las prácticas de la empresa crean una cultura organizacional de alta confianza y alto rendimiento, e identificar las oportunidades de mejora relativas a la comparación con el mercado.

Las empresas coinciden que contar con la certificación es un plus a la hora de contratar porque permite explicarles a los candidatos qué es un excelente lugar para trabajar. La certificación incluso contribuye a la retención del talento porque las empresas al encontrarse en una constante evolución crean e implementan buenas prácticas que favorecen el buen ambiente laboral.

Los entrevistados coincidieron que el proceso de GPTW es extenso, requiere determinación y un equipo para llevarlo a cabo con éxito. Se debe trabajar arduamente para cumplir con las documentaciones que se solicitan e informar a todos los colaboradores constantemente durante el proceso.

Aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de aplicar son:

- 1) Se requieren recursos: Humanos, tecnológicos y financieros. Es indispensable asignar el proyecto a un equipo de personas para completarlo, de lo contrario es una tarea imposible de sobrellevar. Para obtener la mayor productividad posible es

necesario un reparto adecuado de las tareas acometer en el equipo y el establecimiento de entregables.

La preparación tecnológica tiene un papel importante en la utilización del tiempo y en la interpretación de los resultados. Si bien es cierto, GPTW es una empresa con más de 30 años de experiencia trabajando con empresas líderes en el mundo, no es reconocida por estar a la vanguardia en tecnología. Utiliza para la entrega de resultados Microsoft Excel y plataformas como Dropbox para el almacenamiento de documentos. Por lo tanto, se recomienda la creación de herramientas que faciliten el manejo de los datos.

GPTW ofrece planes que difieren en el detalle en los resultados dependiendo de las necesidades de la empresa. Seleccionando la entrega de resultados generales, la inversión es de \$4,000.00, no es reembolsables, si no se cumple con la entrega de los requisitos o si no se obtener la certificación a pesar de cumplir con la totalidad de requisitos solicitados.

2) Tener claros los objetivos que la empresa desea alcanzar con la certificación, para así aprovechar el modelo que GPTW ofrece, obtener un retorno de la inversión y generar un mayor impacto en la organización.

3) GPTW solicita cumplir con un porcentaje mínimo de participación en el *Trust Index* con el fin de que los resultados sean representativos. Para la empresa Isthmus Software este requerimiento fue un reto para la empresa, por lo que se propone evaluar antes de la aplicación, la necesidad de invertir en un incentivo para motivar a los colaboradores a completar la encuesta.

4) La empresa Isthmus deduce que el teletrabajo influyó negativamente en los resultados, porque los colaboradores al no tener presencia física en la oficina no tenían conocimiento de su cultura. Por consiguiente, se aconseja considerar los horarios, jornadas de trabajo y si se utiliza la modalidad de teletrabajo en la empresa para la aplicación del *Trust Index*.

5) Se sugiere la revisión del Calendario de Rankings, en la página web de GPTW, que contiene las fechas límite para registrarse. Las fechas son un dato

necesario para iniciar el proceso con antelación y llevarlo a cabo con dedicación y atención al detalle.

6) La empresa BAC aplica la certificación de GPTW de manera no consecutiva, generando el espacio de tiempo necesario para realizar los cambios que se evidencian el proceso. Cambiar las prácticas para crear culturas de alto rendimiento y confianza son procesos de alta duración, por tanto, se recomienda la utilización de esta buena práctica.

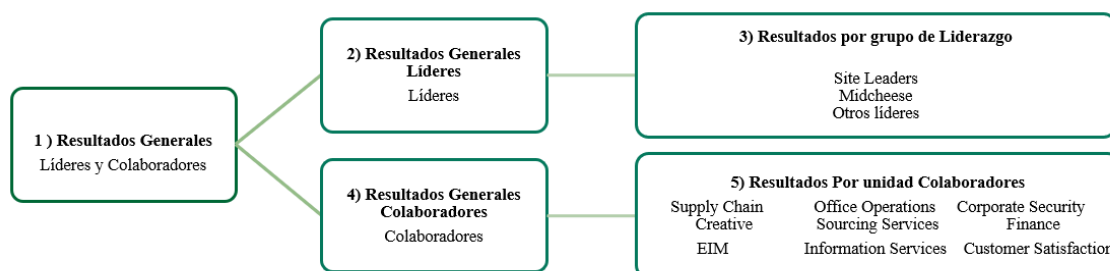
GPTW se diferencia de otras encuestas en el mercado, por la especialización de la firma en el tema de cultura organizacional y su conocimiento de distintas industrias y empresas, generando un enriquecimiento en la experiencia de sus clientes. Asimismo, los resultados que ofrece son puntuales y brindan claridad en los puntos de mejora que las empresas poseen.

Resultados y Análisis de las sesiones grupales exploratorias

3.7.1. Sesiones grupales exploratorias

En esta fase de procesamiento, presentación y análisis de resultados se mantendrá el enfoque en las sesiones de grupo exploratorias, las cuales corresponden a la información más relevante recolectada en el proceso de trabajo de campo. A manera de exposición de datos se presentará de lo macro a lo micro, iniciando con los resultados generales de la empresa, luego grupo de líderes y, por último, colaboradores y su correspondiente unidad.

Figura 8 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados"



Fuente: Elaboración propia

3.7.1.1. Resultados Generales

A continuación, pertinente a resultados generales se expondrán los datos correspondientes a la totalidad de participantes, líderes y colaboradores en conjunto. Primero datos obtenidos para Visión del Colaborador, luego Visión del Líder y, por último, Visión del Líder enfocado en la oficina en general.

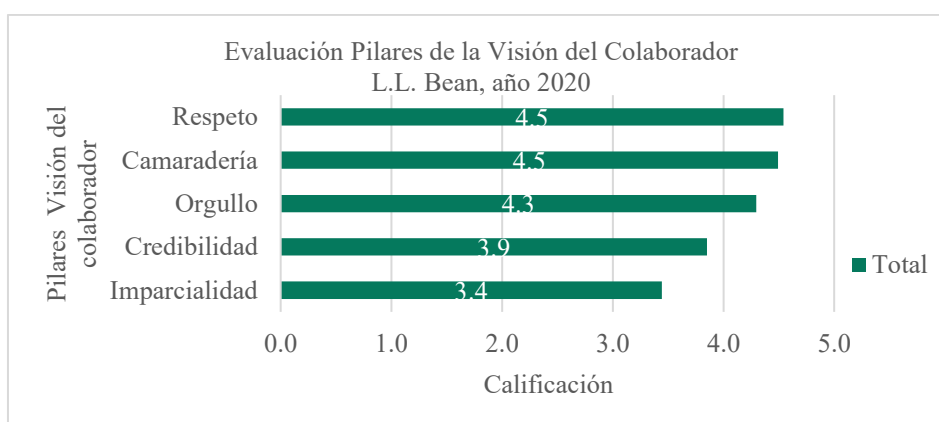
Figura 9 "Sesiones de grupales exploratorias, representación resultados generales"



Fuente: Elaboración propia.

Los pilares evaluados en la visión del colaborador son: “*Respeto*”, “*Orgullo*”, “*Imparcialidad*”, “*Credibilidad*” y “*Camaradería*”. La figura 3 se basa en la respuesta de 81 colaboradores de los cuales 27 ejercen un rol de liderazgo.

Figura 10 "Evaluación de los Pilares de la visión del colaborador L.L.Bean, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores perciben que el “*Respeto*” y la “*Camaradería*” rigen las relaciones en la compañía, al asignar un promedio de 4,5, cuya moda y mediana son la calificación perfecta, es decir, un 5. Las sesiones al ser presenciales y tener una dinámica de

conversatorio permitieron la recopilación de las opiniones de los participantes, quienes hacen referencia a una cultura donde existe una sana convivencia que evoca a un sentimiento de hogar.

Los empleados mencionan que hay cordialidad en el trato, respetan sus gustos, sus preferencias y sus puntos de vista, permitiéndoles ser auténticos. Indican cómo la compañía de manera considerada permite que gestionen su tiempo mediante la flexibilidad de horario, para equilibrar su vida personal con la laboral. Fue mencionado únicamente que en el ámbito del reconocimiento si se considera existen oportunidades de mejora.

En lo concerniente a la “*Camaradería*” según dicen se propicia un ambiente de amabilidad y confianza generando lazos de amistad y sentido de equipo. La filosofía de puertas abiertas fomenta una distensión en las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos y una mayor accesibilidad hacia los líderes.

Los procesos de reclutamiento y selección constituyen otro aspecto importante señalado en el pilar de “*Camaradería*”. Durante el proceso de contratación parte de los objetivos es mantener la fraternidad contratando candidatos afines al equipo. Pese a estos esfuerzos, se considera en ocasiones la selección no es exitosa y se podría estar descuidando la integración por motivos de rápido crecimiento.

En tercer lugar, de la evaluación se encuentra el “Orgullo” con una calificación promedio de 4.3 y una moda de 5. Se considera que existe un orgullo de laborar para una compañía con una alta responsabilidad y compromiso hacia el cuidado del ambiente, la empresa cuenta con una certificación de Bandera Azul. Se promueve un estilo de vida saludable con beneficios como el subsidio al pago del gimnasio, los *Outdoor Days* y a través de la comercialización de productos sus clientes realizan actividades deportivas o recreativas tales como caminatas, campamentos, ciclismo, remo, entre otras.

Los colaboradores afirman su orgullo por la empresa, pero expresan que existen oportunidades para incrementarlo. A nivel tecnológico la compañía se encuentra desactualizada en comparación con la industria, afectando la ejecución de las labores. Al percatarse que sus funciones se podrían realizar con mayor eficiencia el orgullo hacia su trabajo disminuye.

En las sesiones colaboradores específicos expresan no sentir orgullo de las funciones que realizan y manifiestan una preocupación respecto a cómo su trabajo actual podría afectar su desarrollo profesional. Según el *Bean Poll* el 12% de la población evidencia falta de claridad en la alineación de los objetivos de la unidad de negocio con la estrategia de la empresa, la cual genera la falta de orgullo a la que hacen referencia.

La “*Credibilidad*” es uno de los pilares con menor puntaje, se encuentra en el cuarto lugar con una calificación promedio de 3.9 y una moda de 4. La comunicación, uno de sus elementos, es percibida buena y transparente, así como limitada y exclusiva a los líderes. La manipulación de la información constituye otro de los puntos señalados. Un ejemplo de este enunciado se presenta en los procesos de reclutamiento, la descripción de los perfiles de los puestos no suele coincidir con las funciones como lo comentan participantes de las sesiones. Adicionalmente, los mensajes a veces son alterados debido a la intervención de personas de distintos niveles en la estructura organizacional. Una mejora en los canales comunicativos unificaría las percepciones.

La delegación y la confiabilidad son elementos de la credibilidad donde destacan de manera positiva el empoderamiento y la confianza. Los colaboradores indican que les permiten asumir la responsabilidad de los proyectos y administrar su tiempo en la ejecución de sus funciones en la oficina o desde su casa.

En el quinto y último lugar se encuentra el pilar “*Imparcialidad*” con las mayores oportunidades de mejora al contar con una calificación promedio de 3.4 y una moda de 3. Comentan los colaboradores, las áreas en las que se pueden realizar cambios corresponden a los procesos de promoción y desarrollo, la distribución de las cargas laborales, los reconocimientos, la transparencia en la toma de decisiones y la remuneración.

Un porcentaje significativo de los colaboradores consideran que no reciben un pago justo por el trabajo que realizan y esto se refleja en el *Bean Poll*. Históricamente la pregunta de remuneración es la que ha tenido la menor calificación en la encuesta. En el 2019 53% de los participantes consideró que no recibían un pago justo, lo que se refleja nuevamente en las sesiones.

El personal de L.L. Bean manifiesta tener inquietudes con respecto a la manera en la cual se asciende en la compañía. Perciben favoritismo existente de los líderes hacia personas

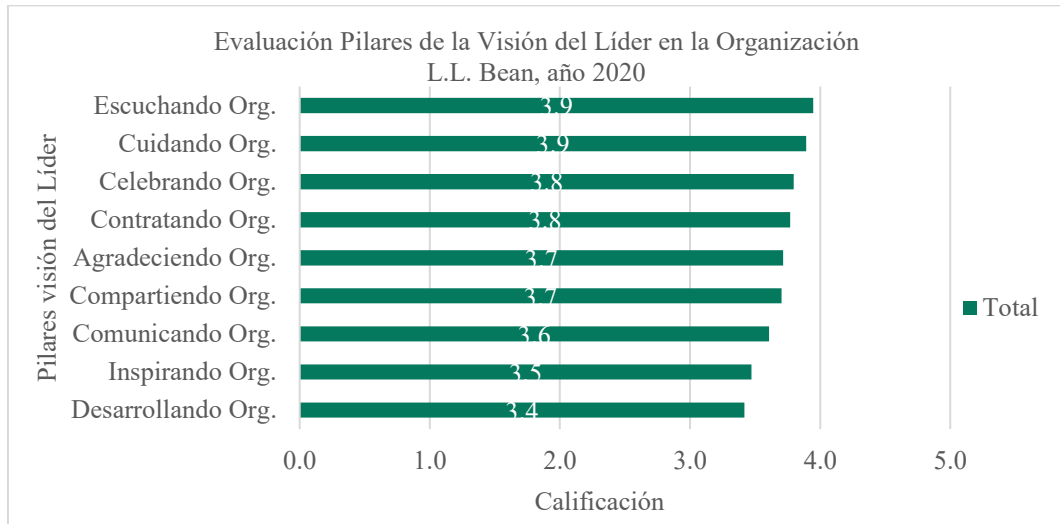
específicas por su relación de amistad, influyendo en sus decisiones. Incluso a veces los procesos se diferencian pues en ocasiones abren la posición y la someten a concurso, mientras que en otros momentos sólo asignan a la persona. Resultado de esta situación, ciertos colaboradores consideran infructuoso concursar porque sienten que la decisión no está basada en el mérito y se encuentra sesgada.

Otro aspecto señalado es relativo a la distribución de la carga laboral la cual no es equitativa, los reconocimientos no se basan en méritos, sino en favoritos, y la remuneración no es asignada acorde a las funciones. Un caso puntual señalado es el ejemplo de una misma posición A1 entre departamentos puede tener un salario distinto.

La calificación de la visión del colaborador en su totalidad es de un 4 en promedio, con una moda de 5 y una mediana de 4, permitiendo vislumbrar que en L.L. Bean de manera constante se cumplen las expectativas de la mayoría de sus colaboradores. Aunque se externó disconformidad con la “*Imparcialidad*” y la “*Credibilidad*”, pilares con una baja evaluación que impactan de manera directa en el orgullo y la satisfacción hacia el empleador. Se pueden generar mejoras en estos aspectos para obtener una percepción unificada de la totalidad de su fuerza laboral.

La obtención de una perspectiva integral respecto a la situación de la empresa amerita considerar la evaluación con respecto a la visión del líder tanto a nivel específico como general. Los pilares evaluados en la visión del líder son: “*Escuchando*”, “*Comunicando*”, “*Inspirando*”, “*Compartiendo*”, “*Celebrando*”, “*Contratando*”, “*Agradeciendo*”, “*Cuidando*” y “*Desarrollando*”. En el análisis de la visión del líder en la organización se considera la figura a continuación con calificaciones promedio del liderazgo de la empresa general y se toma de referencia los datos de la moda y la mediana. Esta calificación la realizaron 74 personas de las cuales 23 ejercen roles de liderazgo.

Figura 11 "Evaluación de los Pilares de la visión del líder L.L.Bean, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

Los pilares de liderazgo a nivel de la compañía en general tuvieron una calificación promedio oscilando entre el 3 y el 4, se indica se pueden llevar a cabo acciones las cuales influyen de manera positiva en la percepción de los colaboradores.

Los pilares cuya calificación fue más favorable, con una asignación promedio de 3.9 y una moda de 4 son: “Escuchando” y “Cuidando”. Los empleados destacan en el ámbito de la escucha las reuniones de uno a uno, el *Bean Poll* y talleres grupales entre otras herramientas la compañía utiliza para recopilar la opinión de su personal. Un aspecto importante mencionado fue la apertura por parte de los líderes al dialogar respecto a distintas situaciones, así como para abrir espacios donde las personas propongan ideas nuevas.

En cuanto al cuidado del personal, se dice L.L. Bean se preocupa por su bienestar integral a través de beneficios como el subsidio al gimnasio, acceso a programas de educación, tres días anuales para realizar actividades al aire libre promoviendo su salud física y mental desde diferentes áreas de enfoque.

“Celebrando” y “Contratando” suceden la evaluación con una calificación promedio de 3.8 y una moda de 5 y 4 respectivamente. Las celebraciones en la empresa son divertidas, especiales y motivantes, y el equipo de liderazgo valora y da un énfasis a las actividades a través de la asignación de recursos, tiempo y presupuesto, con el objetivo de asegurar su éxito. Los procesos de contratación son considerados justos y robustos, con etapas de pruebas objetivas que permiten reclutar buen talento. Más, es mencionado que la selección podría

mejorar si adicional a las evaluaciones técnicas se toman en consideración las habilidades blandas para así buscar al personal idóneo.

La lista continúa con los pilares “*Agradeciendo*” y “*Compartiendo*”, ambos con una puntuación de 3.7 y una moda de 4. A partir de este nivel los comentarios de los trabajadores se relacionan con oportunidades de mejora, donde identifican que los agradecimientos de parte de los líderes son insuficientes, se generan de manera excepcional y en ocasiones de manera selectiva, mostrando su gratitud únicamente a personas específicas.

Con respecto al pilar “*Compartiendo*”, los colaboradores mencionaron se llevan a cabo reuniones mensuales donde les comparten los resultados del negocio. Al cierre de año los líderes hacen una presentación con el fin de desarrollar el conocimiento y la perspectiva de los equipos. En esta ocasión al cierre del 2019 se mostró des alineamiento entre los líderes y no se reconoció de manera equitativa a los integrantes de las unidades.

El sétimo lugar de la clasificación lo ocupa el pilar “*Comunicando*” con un puntaje promedio de 3.6 y una moda de 4. En las sesiones los participantes destacaron positivamente las reuniones mensuales (*Staff Meetings*), la apertura, la honestidad y la difusión oportuna de la información. La alineación interdepartamental respecto a los canales y el mensaje constituye la única mejora señalada.

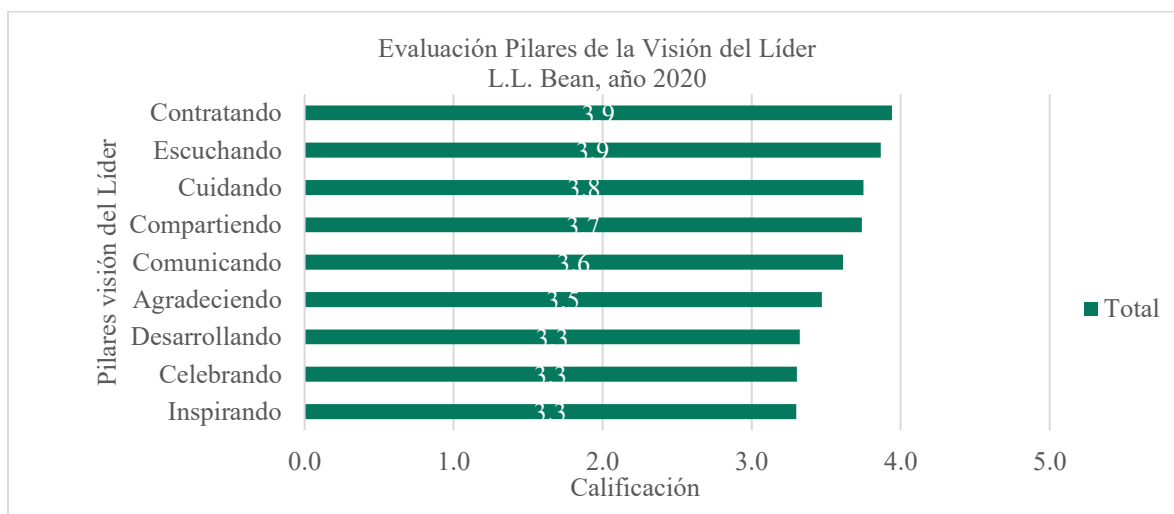
“*Inspirando*” ocupa la octava posición con una evaluación promedio de 3.5 y una moda de 4. El equipo de líderes, el trabajo que se realiza y las acciones ejercidas por los comités de bandera azul, Outdoor y bienestar ocupacional inspiran a los colaboradores. Una toma de decisiones más acertada y un mayor conocimiento de la operación, incrementaría la inspiración que sienten los colaboradores hacia sus supervisores.

“*Desarrollando*” es el pilar con mayores oportunidades de mejora con una evaluación promedio de 3.4 y una moda de 4. Los colaboradores consideran necesitar de mejor guía y acompañamiento por parte de sus supervisores directos que los impulse en su crecimiento profesional. Continuar una carrera en L.L. Bean por al menos 2 años más no es la intención de un 21% de la fuerza laboral, según los datos del *Bean Poll* del 2019. La falta de motivación y de oportunidades de desarrollo incentiva al personal a buscar nuevos empleos fuera de la empresa que les permitan maximizar su potencial.

La calificación total de la visión del líder en la Organización es de un 3.7 en promedio, con una moda y una mediana de 4, denotando que el equipo de liderazgo de L.L. Bean de manera constante cumple las expectativas de la mayoría de sus colaboradores. No se deben olvidar los pilares con una baja evaluación, “Desarrollando” e “Inspirando”, que constituyen las principales áreas de mejora por trabajar para los altos mandos.

Al evaluar los mismos elementos de la visión del líder de la figura 2, pero tomando en consideración únicamente el liderazgo de los supervisores directos se puede observar cómo las posiciones cambian en algunos de los pilares. Se evidencia cómo la percepción puede ser distinta dependiendo de si se trata del departamento específico de los trabajadores o de la compañía en general. En general, las calificaciones promedio se mantienen entre el 3 y 4, un puntaje similar al de la figura 2. A continuación, en la figura 5 se muestra la segunda evaluación que está basada en la respuesta de 68 colaboradores de los cuales 24 ejercen un rol de liderazgo.

Figura 12 "Evaluación de los Pilares de la visión del líder L.L.Bean, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

Las figuras 4 y 5, denotan que en temas de liderazgo se pueden emprender acciones para obtener la calificación perfecta. Es necesario considerar en la evaluación de los líderes directos, las calificaciones pueden variar entre ellos porque sus estilos de liderazgo no son estándar.

En esta segunda evaluación, “*Contratando*” subió de la cuarta posición a la primera, pasando de un 3.8 promedio y una moda de 4 en la evaluación general a un 3.9 y una moda de 5. “*Escuchando*” mantuvo la calificación de 3.9 y la moda de 4, pero descendió al segundo lugar. Estos cambios son una muestra de cómo las impresiones cambian según el supervisor que se tenga.

Con respecto a las contrataciones, a pesar de existir una percepción generalizada donde los candidatos seleccionados calzan con la cultura de la compañía, los colaboradores reiteran la necesidad de considerar las habilidades blandas en la selección. También sugieren la estandarización de los procesos, la inclusión de más miembros del equipo a participar en la decisión final, así mayor visibilidad para el equipo respecto a la selección. La lentitud del proceso de contratación es otro aspecto al que se hace referencia, éste tiene una duración prolongada de tiempo desde la apertura de la posición hasta la toma de la decisión final. Cabe destacar dichos comentarios no aplican para todos los líderes lo que modifica el promedio a ser relativamente alto.

En lo que concierne a la escucha se destaca la política de puertas abiertas y las reuniones de uno a uno donde se busca promover un ambiente de confianza y conocer las opiniones de los subalternos. Existe disconformidad en algunas unidades de negocio al no encontrar accesibles a sus supervisores o sentir que se escucha de manera desinteresada sin dar una verdadera relevancia.

“*Cuidando*” sucede la lista con una calificación de 3.8 y una moda de 4, y desciende una posición con respecto a la figura 2. Los colaboradores hacen referencia nuevamente a los beneficios ofrecidos por la compañía tales como el subsidio al gimnasio, frutas en la cafetería, el horario flexible, entre otros. Al referirse a los líderes, ciertos participantes compartieron recibir atención y preocupación genuina por parte de su supervisor, quien se interesa por ellos y busca la forma de facilitarles herramientas para ejecutar sus funciones. Por el contrario, es mencionado de igual forma la existencia de quienes no se involucran, muestran empatía ni comprensión. Un punto por resaltar es cómo destacan el carisma del gerente de la oficina y la atención brindada hacia ellos.

En el caso de “*Compartiendo*”, éste asciende dos lugares con respecto a la figura 5 para colocarse en la cuarta posición, pero mantiene la calificación promedio de 3.7 y la moda

de 4. Los colaboradores reforzaron cómo a nivel de la oficina los resultados de la compañía son compartidos, pero al referirse a sus departamentos en específico, hay una variedad de opiniones, desde líderes que comparten las métricas del equipo y otorgan reconocimientos, como los que no dan visibilidad de las tareas o logros de sus compañeros, evidenciando las distintas formas de ejercer el liderazgo en L.L. Bean, las cuales no son uniformes.

El pilar “*Comunicando*” escala dos lugares y se posiciona en el quinto puesto en la evaluación de los líderes específicos, su calificación promedio se mantiene en un 3.6 y su moda es de un 4. Hay discrepancias entre la opinión de los colaboradores respecto a las comunicaciones de la empresa y las de sus líderes directos. La pertinencia y rapidez de los comunicados de la empresa no se refleja a nivel departamental. Adicionalmente, hay información que se comparten de manera parcial generando la posibilidad de exclusión.

La poca disposición de tiempo de los supervisores quienes han cancelado reuniones de manera recurrente, y la falta de visión respecto al desarrollo del departamento son otros aspectos señalados, referentes al pilar de comunicación. Por otro lado, se destaca de los líderes la honestidad y la forma en la que brindan reconocimiento a sus esfuerzos.

Agradeciendo fue clasificado en el sexto lugar, descendiendo una posición y obteniendo una calificación promedio ligeramente más baja con respecto a la obtenida en la evaluación de la compañía, de un 3.5 y mantuvo la moda de un 4. Los empleados de L.L. Bean mencionan los agradecimientos no se dan con la frecuencia esperada, coincidiendo con lo comentado en la evaluación anterior. Existe falta de espontaneidad, muchas veces entregado de manera impersonal e incluso en ocasiones donde la gratitud la demuestran los pares y no los líderes. De dicha materia se rescata el desempeño de sus líderes mencionando que sí les reconocen sus esfuerzos en el día a día y para algunos lo han hecho de manera pública generando una sensación de bienestar y satisfacción.

En los últimos tres lugares de la evaluación se ubican los pilares “*Desarrollando*”, “*Celebrando*” e “*Inspirando*”, con una calificación promedio de 3.3 y una moda de 3. “*Celebrando*” es el pilar cuya evaluación en comparación con la figura 4 sorprende, no sólo por descender del tercer lugar al octavo, pero por obtener una reducción en su promedio al pasar de casi un 4 a un 3 y en la moda que cambió de un 5 a un 3. “*Desarrollando*” e “*Inspirando*” se mantienen de manera reiterada en las últimas posiciones, con un promedio

ligeramente menor y la moda pasó de un 4 a un 3. De las calificaciones se desprende que los supervisores deben trabajar en estas áreas para mejorar la percepción de sus subordinados.

En lo que respecta al desarrollo, los empleados mencionan que algunos líderes hacen crecer a la gente mientras que otros anteponen su desarrollo personal al de sus subordinados o al del departamento como un todo y que no existe un plan de desarrollo establecido. Adicionalmente mencionan que hay ciertos cursos o entrenamientos (psicólogo, *coaching*) a los que sólo tienen acceso los líderes generando desigualdad en el crecimiento personal. Otro aspecto al que se hace referencia de manera generalizada es a la carencia de oportunidades de crecimiento en la compañía, percepción que tiende a generar desmotivación.

En el ámbito de las celebraciones, a diferencia de aquellas que se dan a nivel de compañía, los colaboradores mencionan, que son hasta cierto punto rutinarias, donde los líderes no salen de la zona de *comfort* y por lo tanto no tienen creatividad para festejar sus logros. Adicionalmente, indican que la determinación de que un logro amerite un festejo es subjetiva debido a que no existe una guía que le permita a los líderes saber con certeza cuándo deben o no felicitar o celebrar el éxito de sus subordinados. Otro aspecto muy importante por considerar es que indican que con frecuencia se celebran sólo los logros que obtiene una persona, pero no aquellos que surgen del trabajo en equipo.

“*Inspirando*” en esta evaluación quedó en el último lugar, evidenciando que los líderes deben trabajar en mejorar su proyección ante sus subordinados. Algunos de los comentarios de los colaboradores refuerzan la desmotivación que sus líderes les evocan donde muchas veces la inspiración viene dada de sus pares y no de sus supervisores. La percepción de algunos es que sus líderes son conformistas, no aspiran a más, no tienen claridad respecto a la visión de la compañía ni de cómo las contribuciones del equipo aportan para lograr los objetivos, no empoderan a su equipo y les generan desconfianza respecto a sus intenciones (desconocen si su líder busca lo mejor). Sin embargo, hay algunos colaboradores que rescatan la labor que ejercen sus líderes y se sienten inspirados por ellos.

La calificación total de la visión del líder en los líderes directos es similar a la evaluación del liderazgo presente en la compañía, y corresponde a un promedio de 3.6 con una moda y una mediana de 4. Nuevamente se puede concluir que los líderes cumplen con constancia las expectativas de la mayoría de sus subordinados, pero pueden perfeccionar

ciertas áreas para excederlas. Los pilares con menor calificación y que constituyen puntos de mejora son: “*Inspirando*”, “*Celebrando*” y “*Desarrollando*”.

A partir de la precedente evaluación a nivel compañía, se figuran oportunidades de mejora que deben considerarse en la propuesta de desarrollo organizacional. Los datos expuestos previamente brindan una perspectiva general. Para poder llevar a cabo un análisis más profundo, se procederá con la revisión de los resultados de las sesiones de los distintos grupos de líderes y de las unidades de negocio.

3.7.1.2. Sesiones del grupo de líderes

3.7.1.2.1. Resultados Generales

La oficina de Costa Rica tiene en total 34 líderes, 27 participaron en al menos una de las seis sesiones realizadas. Se les agrupó, utilizando la segmentación de la empresa: *Site Leaders*, *Mid Cheese* y Otros Líderes.

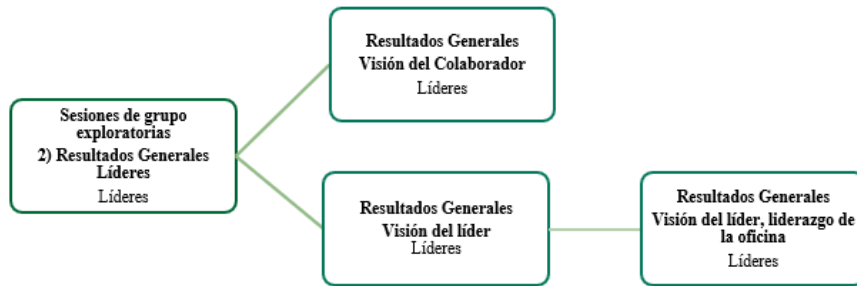
Site Leaders es el grupo conformado por los gerentes de la oficina, los cuales se reúnen mensualmente. Representan las siguientes unidades del negocio: *Office Operations*, *Customer Satisfaction*, *Information Services*, *Enterprise Process and Information Management*, *Recursos Humanos* y *Supply Chain*.

Mid Cheese es el grupo de líderes de bando medio, se caracterizan por tener dos o más personas a su cargo. Los integrantes tienen reuniones de alineación bisemanales donde asisten el director de la oficina y la gerente de recursos humanos ocasionalmente para comunicar decisiones u otros temas discutidos en las reuniones de *Site Leaders*. Los Otros Líderes tienen una persona a cargo, sin embargo, no tienen reuniones y no tienen un nombre oficial como los otros dos grupos.

En las sesiones con los tres grupos se evaluaron las dos visiones del modelo, la de colaborador, donde calificaron los pilares desde su papel como empleados de la empresa y la del líder, primero autoevaluando su liderazgo, el de su unidad y por último el de la oficina.

A continuación, los resultados generales del grupo de líderes:

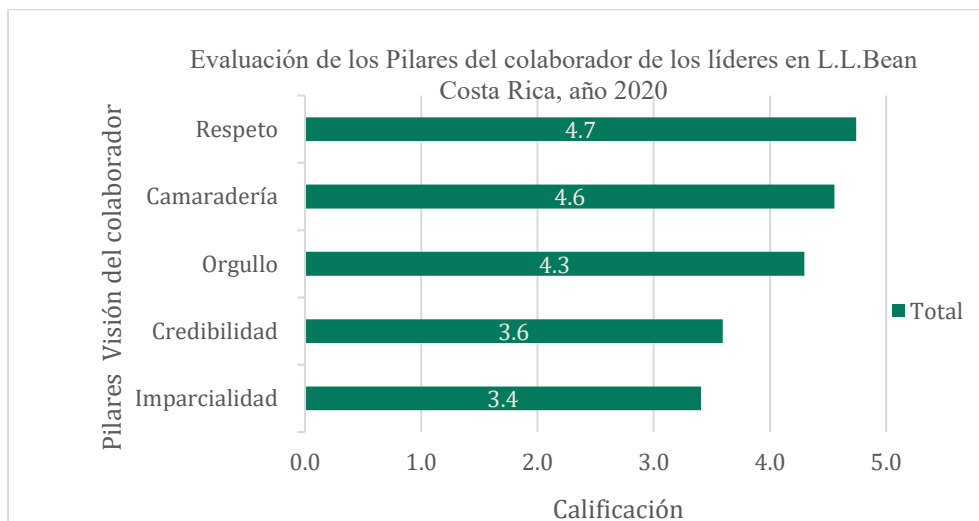
Figura 13 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados líderes"



Fuente: Elaboración Propia

La calificación promedio para la visión del colaborador es 4.12 con una moda de 5. Numéricamente se evidencia que existe un cumplimiento constante de los pilares de acuerdo con sus expectativas. La siguiente figura muestra la calificación promedio de los pilares basada en la respuesta de los tres grupos de líderes existentes en la oficina.

Figura 14 "Evaluación de los Pilares del colaborador de los líderes en L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

“Respeto” es el pilar con el promedio más alto, 4.7 y una moda de 5. Los líderes califican positivamente el pilar por su entorno laboral, consideran que la oficina se destaca por un ambiente que recalca la cordialidad y el trato justo entre colaboradores. En las

sesiones comentan la ausencia de gritos, groserías o malas palabras y el “*Respeto*” al balance entre la vida personal y la laboral, además de la flexibilidad.

“*Orgullo*” y “*Camadería*” tienen a su vez un promedio superior a 4 y una moda de 5, lo que significa que la empresa constantemente supera las expectativas. “*Imparcialidad*” y “*Credibilidad*” tienen un promedio inferior a 4 con una moda de 3 y 4 respectivamente, siendo los pilares con mayores oportunidades de mejora en la visión.

En “*Imparcialidad*” se distinguen 5 situaciones que afectan la calificación del pilar. Primero, el favoritismo en el trato hacia las personas con jerarquía o líderes con mayor antigüedad en la oficina. Segundo, la injusticia en los procesos de reclutamiento. Algunas personas consideran que existe una carencia de objetividad en los procesos de reclutamiento porque las personas encargadas del proceso de contratación ya tienen identificado al candidato que desean en la posición y promueven la contratación de este. La tercera situación es la falta de claridad en por qué algunas posiciones se abren solo para candidatos externos y no internos, lo que genera una sensación de inequidad en las oportunidades.

La remuneración es otro de los aspectos más mencionados, primero porque los colaboradores consideran que los salarios de L.L.Bean son bajos en comparación con otras empresas. Los beneficios en el pasado solían compensar los bajos salarios, sin embargo, se tiene la impresión de que el mercado está ofreciendo beneficios similares con mayores salarios. Segundo por la inexistencia de equidad en la remuneración, además se cree que existe meritocracia en los aumentos salariales.

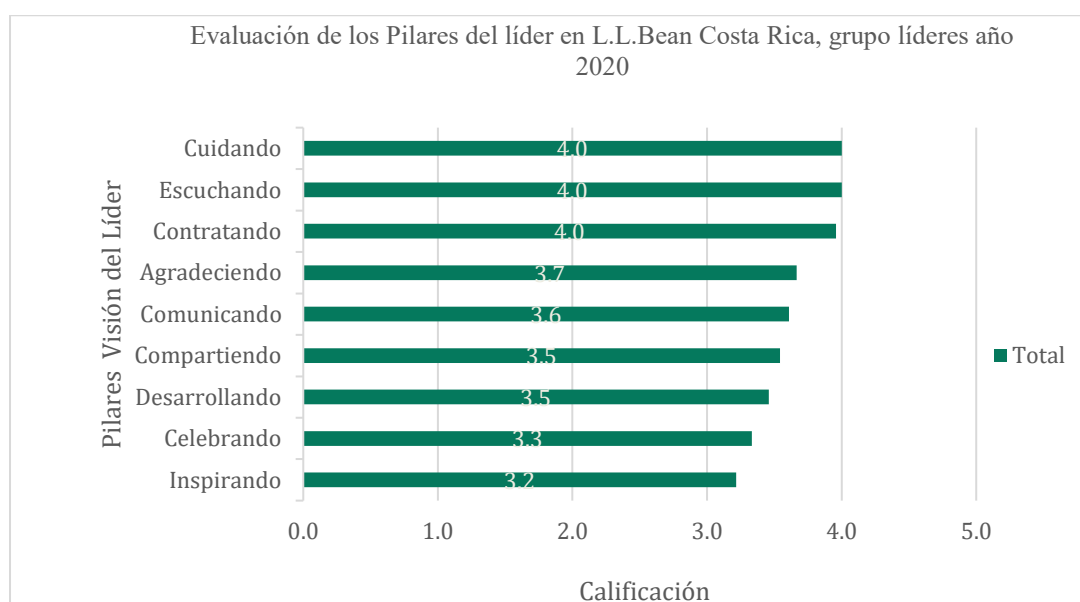
La capacidad de Apelación es la última situación nombrada durante las sesiones, especialmente por la falta de un claro proceso de apelación. Se alega que el acercamiento de Recursos Humanos en estos temas no es el mejor, se coincide mayoritariamente que el enfoque del departamento son los procesos de reclutamiento.

En el pilar de “*Credibilidad*” los líderes en repetidas ocasiones comentan la inexistencia de una misión y visión para la oficina de Costa Rica. El no saber hacia dónde se va genera una desconexión con los colaboradores y se interpreta como un desinterés de parte de la oficina. Con respecto a la información, los colaboradores tienen acceso a la información, pero según los grupos, no está localizada y en ocasiones puede estar incompleta.

Finalmente, los líderes solicitan para este pilar incrementar la transparencia en la toma de decisiones y comunicar a la oficina sobre el rendimiento de la oficina.

En la evaluación de la visión del líder la calificación promedio es de 3.6 con una moda de 4, resultados menores que la visión del colaborador. En la siguiente figura muestra la calificación promedio de los pilares de la visión del líder, basada en la respuesta de los tres grupos de líderes existentes en la oficina. En esta evaluación los líderes calificaron su liderazgo y el de su unidad.

Figura 15 "Evaluación de los Pilares de líder en L.L.Bean Costa Rica, grupo líderes año 2020"



Fuente: Elaboración propia

“*Inspirando*” es el pilar según los líderes con mayores oportunidades de mejora. La calificación promedio es de 3.2 y la moda de 4. La evaluación de este pilar causó varios cuestionamientos, en la sesión se preguntaron quienes se sentían inspirados por sus líderes y si creían que inspiraban a las personas a su cargo. Fue gracias a esa discusión que lograron señalar los retos que experimentan sus unidades antes este pilar.

Uno de los desafíos es el desconocimiento en el trabajo técnico de las personas en sus unidades, el líder al no tener claro o no haber ejecutado el trabajo difícilmente va a poder inspirarlos. Otro reto es la falta de claridad de hacia dónde se dirige la unidad, cuáles son sus metas, cómo se relacionan con las de la compañía y principalmente como cada colaborador aporta a esas metas.

“*Celebrando*”, “*Desarrollando*”, “*Compartiendo*”, “*Comunicando*” y “*Agradeciendo*” tienen un promedio inferior a 3.7. Sin embargo, al calcular la moda el valor difiere, para “*Desarrollando*” es 3, para “*Celebrando*”, “*Compartiendo*” y “*Agradeciendo*” es de 4 y “*Comunicando*” tiene una distribución bimodal y sus modas son 3 y 4.

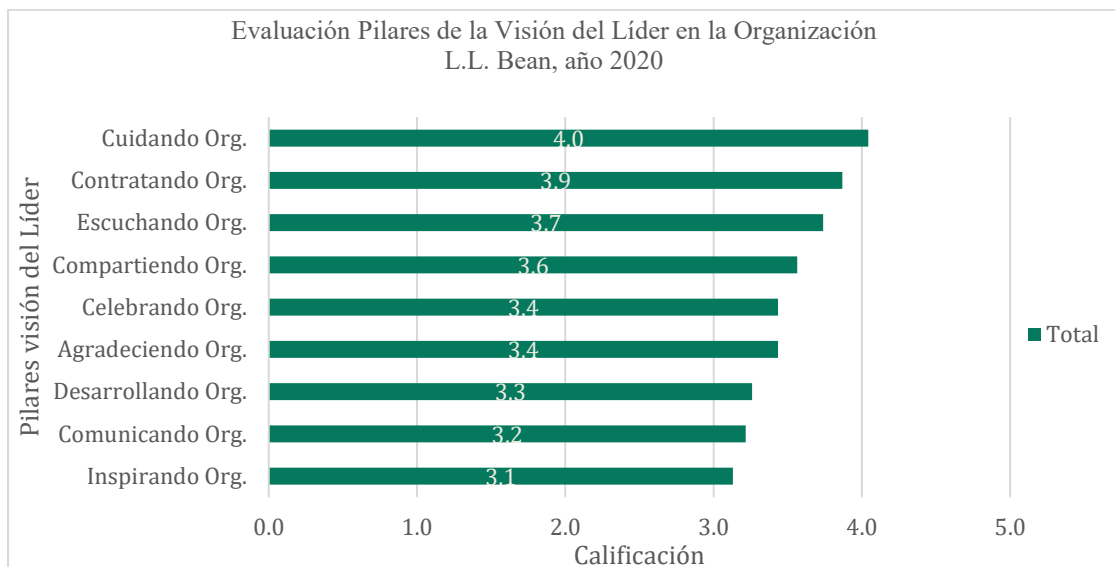
Los líderes en “*Desarrollando*” destacan la ausencia de oportunidades en la empresa a partir de niveles específicos, presupuesto limitado para entrenamientos y la necesidad de mayores herramientas para desarrollar a las personas a cargo. Entre las oportunidades de mejora para los pilares restantes se señalan: mayor transparencia, comunicación en el momento oportuno y espontaneidad en los agradecimientos.

“*Cuidando*” es de los pilares con mejor calificación en promedio, 4, pero al calcular su moda, es de 3. Los líderes consideran que demuestran un interés genuino por las personas de sus equipos estando atentos a sus necesidades, por medio de las sesiones uno a uno y en temas flexibilidad. No obstante, no siempre tienen todos los medios para atacar los problemas que presentan las personas de los equipos y algunos no se sienten cuidados por los líderes de su unidad.

“*Escuchando*” y “*Contratando*” tienen un promedio superior a 4 y una moda de 4, lo que significa que son aspectos que, en la unidad a la que pertenecen, se supera constantemente. Algunas buenas prácticas relacionadas a estos pilares son: las sesiones uno a uno, los espacios abiertos de la oficina donde los líderes están disponibles, el interés genuino por los equipos de trabajo y el esfuerzo en las contrataciones para que las personas estén alineadas a la cultura de la empresa y los climas de los equipos.

En la evaluación de la visión del líder en la organización, se calificaron los pilares de acuerdo con el liderazgo existente en la oficina de Costa Rica, considerando todas las unidades de negocio. En la siguiente figura muestra la calificación promedio de los pilares de la visión del líder, basada en la respuesta de los tres grupos existentes en la oficina.

Figura 16 "Evaluación de los Pilares de líder en L.L.Bean Costa Rica, grupo líderes año 2020"

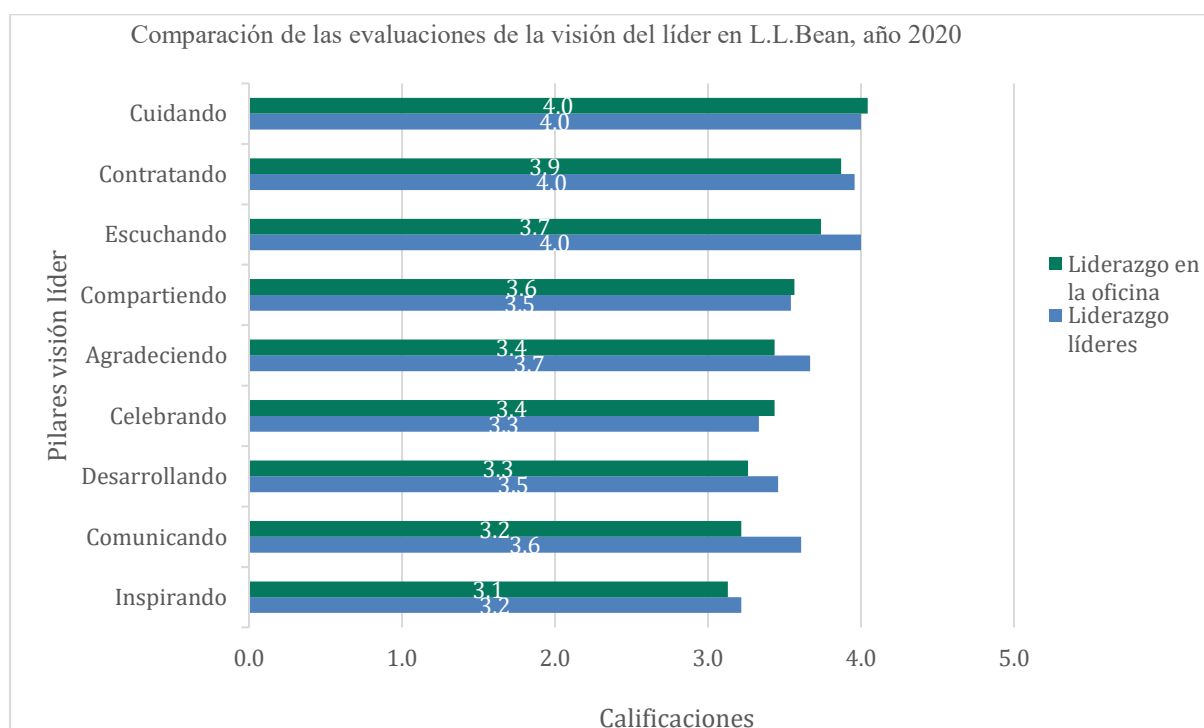


Fuente: Elaboración propia

Los pilares “Desarrollando”, “Comunicando” e “Inspirando” tienen una calificación promedio inferior a 3,3, a nivel oficina son los pilares con mayores oportunidades de mejora. “Comunicando” e “Inspirando” tienen una moda de 3 y “Desarrollando” es bimodal, sus modas son 3 y 4. En las sesiones sobresale la importancia de hacer un enlace entre la comunicación de la compañía, la oficina y las unidades.

Al comparar el promedio de la visión del líder de las unidades de negocio con el liderazgo de la oficina de Costa Rica, se disminuye la calificación de un 3.6 a un 3.5, pero mantienen una moda de 4. La siguiente figura muestra la calificación promedio de los pilares de la visión del líder del liderazgo de la oficina de Costa Rica y de las unidades de negocio.

Figura 17 "Comparación de las evaluaciones de la visión del líder en L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

Los pilares de “Comunicando” y “Celebrando” son los que presentan mayores cambios al ser comparadas con los promedios de las unidades de negocio. El pilar de “Comunicando” cambia de la quinta posición a la octava y el pilar “Celebrando” de la octava a la quinta. En los pilares restantes no se observa una variación considerable entre las calificaciones.

Al analizar y comparar los datos obtenidos en las sesiones, se concluye que para los líderes la mayoría de los pilares se viven constantemente en la oficina. No obstante, se evidencia que existen distintas prácticas en las unidades en temas de liderazgo revelando oportunidades de mejora en la visión del líder.

A continuación, los resultados por grupo de líderes:

Figura 18 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por grupo de líderes"



Fuente: Elaboración propia

3.7.1.2.2. Site Leaders

El grupo de *Site Leaders*, compuesto por 8 personas, participaron de 4 sesiones, una en inglés para uno de los integrantes que lo requería y otra exclusivamente para el director de la Oficina de Costa Rica, el Señor Corta, para evitar una influencia en el resto de las reuniones. Finalmente se realizaron dos sesiones más para las 6 personas restantes, donde los gerentes participaron en al menos una.

El promedio de las calificaciones del grupo para la visión del colaborador es de 4.15. Los pilares señalados con mayores oportunidades de mejora son "*Imparcialidad*" y "*Credibilidad*" con un promedio de 3.63 y una moda de 3 y 4 respectivamente. Respecto a "*Imparcialidad*" se denota la falta de claridad en el proceso de apelación, los distintos modelos de liderazgo y la inconsistencia entre el proceso de evaluación de personas que le reportan a la casa matriz respecto a la oficina regional. En "*Credibilidad*" se destaca el buen trabajo con los resultados del *Bean Poll*, la transparencia y la accesibilidad de los líderes. Sin embargo, comentan que no existe una visión y no hay un acompañamiento de parte de la oficina de Estados Unidos o un interés por definir una estrategia.

Al comparar la evaluación de los *Site Leaders* con la evaluación global de los líderes de la empresa se observa que la calificación no presenta grandes variaciones, los pilares se encuentran en las mismas posiciones. El [anexo 21](#) muestra una comparación de las calificaciones promedio del global de líderes y los *Site Leaders* de los pilares de la visión del colaborador de la oficina de Costa Rica.

En la visión del líder, la calificación promedio de grupo es 3.16. En [anexo 22](#) hace una comparación de las calificaciones promedio del global de líderes y los *Site Leaders*. Donde se evidencian una gran variabilidad en los promedios obtenidos respecto a los pilares de la visión del líder.

Los pilares con mayores oportunidades de mejora son “*Celebrando*” y “*Cuidando*” con calificaciones promedio inferiores a 3. La moda para “*Cuidando*” es de 4 y “*Celebrando*” tiene una distribución multimodal, las modas son: 1, 2 y 3. En las sesiones para el pilar de “*Celebrando*” se menciona una carencia de celebraciones inusuales y distintivas. Los líderes señalan que la realización de este tipo de celebraciones requiere de mayor tiempo y de creatividad. Para “*Cuidando*” se alude nuevamente a un tema de tiempo.

La visión del líder es para el grupo de *Site Leaders* la que presenta mayores áreas de oportunidad. Al comparar las calificaciones se observan diferencias significativas respecto al resto de los grupos de líderes.

3.7.1.2.3. *Mid Cheese*

Mid Cheese se compone de 17 líderes, con 15 de ellos se realizaron 2 sesiones donde las personas participaron en al menos una. En la evaluación de la visión del colaborador, la calificación promedio es de un 4.09. No se observan cambios significativos en comparación con la calificación promedio global. En el [anexo 23](#) se presenta una comparación de las calificaciones promedio del global de líderes y *Mid Cheese*.

En “*Imparcialidad*”, el pilar con la menor calificación promedio, los líderes se refieren a la presencia de favoritismo y el tema de la remuneración. Se menciona el papel de Recursos Humanos en la empresa y su enfoque en las contrataciones y no en el recurso humano.

En la visión del líder la calificación promedio es 3.8. En el [anexo 24](#) observa una comparación de las calificaciones promedio del global de líderes y *Mid Cheese*.

Al analizar la figura “*Cuidando*”, “*Contratando*” y “*Escuchando*” se mantienen en las primeras posiciones con promedios iguales o superiores a 4. “*Celebrando*” e “*Inspirando*” continúan con promedios inferiores al resto de los pilares.

Los integrantes de *Mid Cheese*, comentan que para el pilar “*Inspirando*” una de las dificultades es inspirar a las personas si no han realizado el trabajo que el equipo se encuentra ejecutando. Se reconoce la importancia de relacionar las metas individuales, con las del equipo y las de la empresa para también lograr inspiración, sin embargo, en ocasiones esto no se hace.

En “*Celebrando*” los ejemplos son similares a la reunión de *Site Leaders*, ambos grupos destacan lo complicado de realizar celebraciones de formas distintas e inusuales, pero para *Mid Cheese* en ocasiones el presupuesto juega un papel fundamental en este tema.

En el grupo de *Mid Cheese*, las diferencias entre las calificaciones de las visiones no son significativas, pero en la discusión, si se identificaron mayores oportunidades de mejora en la visión del líder.

3.7.1.2.4. Otros líderes

“Otros Líderes” no es un grupo oficial de la oficina de Costa Rica, corresponde a un nombre que se le otorgó para la realización de este trabajo. Son los líderes que no pertenecen a las dos agrupaciones oficiales, son en total 9 personas que tienen como característica común una persona a cargo, pero una mayor carga en la ejecución de procesos.

Se realizaron 2 sesiones para evaluar el modelo y participaron 5 personas. En la visión del colaborador la calificación promedio es de 4.16 y no presenta variaciones significativas en los pilares. En el [anexo 25](#) muestra una comparación de las calificaciones promedio del global de líderes y los *Site Leaders* de los pilares de la visión del colaborador de la oficina de Costa Rica.

“*Imparcialidad*” es el pilar con menor promedio al igual que en *Site Leaders* y *Mid Cheese*. Los motivos obedecen a la necesidad de aumentar la objetividad en los procesos de evaluación, al favoritismo en procesos de reclutamiento, la asignación de proyectos y a la remuneración. En este último destacan que es parte de una de las preguntas del Bean Poll que frecuentemente tiene la calificación más baja, no se conoce ninguna acción por parte de la empresa en este tema a lo largo de los años.

La visión de líder tiene un promedio de 3.8, similar a *Mid Cheese*. En el [anexo 26](#) se hace una comparación de las calificaciones promedio de global de líderes y los Otros líderes.

En este grupo, “*Desarrollando*” desplaza a “*Inspirando*” y obtiene el menor promedio en comparación con los demás pilares, 3.22. La moda para “*Desarrollando*” es de 4 y para “*Inspirando*” de 3. “*Inspirando*” continúa siendo uno de los pilares con menor calificación, 3.25.

En las sesiones se conversó de ambos pilares, para “*Inspirando*” se considera que no hay claridad de hacia dónde se dirige L.L.Bean Costa Rica y la empresa. Se expresa que existen proyectos que podrían inspirar a las personas, pero no hay espacios para compartirlos y generar visibilidad. Para el pilar de “*Desarrollando*” se destaca la carencia de tiempo, presupuesto para entrenamientos y falta de oportunidades de crecimiento. Las personas consideran que no se está “*Desarrollando*” para no perder el talento del departamento.

En las sesiones de este grupo, el pilar de comunicación causó una discusión mayor que los demás pilares a pesar de la calificación. Aspectos que destacan son: la duración de los líderes en la toma de decisiones, el retraso de la información y el manejo de la comunicación de la información. Se puede intuir que este grupo al no tener reuniones como los demás líderes de alineación, la comunicación es un pilar que se debe fortalecer. La calificación promedio fue de 3.38, pero con una moda de 3.

Al analizar el promedio y la moda de las dos visiones se concluye que la visión del líder es la que tiene mayores oportunidades de mejora al igual que los demás grupos.

3.7.1.2.5. Visión del líder en la oficina de Costa Rica.

La calificación promedio de la visión del líder para la oficina de Costa Rica es de 3.5. El promedio de *Site Leaders* es 3, *Mid Cheese* 3.6 y Otros Líderes 3.8. El [anexo 27](#) permite una comparación de las calificaciones promedio de cada grupo con el global.

“*Celebrando*”, “*Inspirando*” y “*Escuchando*” son los pilares con las menores calificaciones 2.3, 2.5 y 2.8 respectivamente para el grupo de *Site Leaders*. Al comparar los datos con los de la unidad, se coincide que el pilar “*Celebrando*” es el pilar con mayores oportunidades de mejora a nivel de Unidad y de oficina. “*Inspirando*” y “*Escuchando*” a

nivel de unidad forman parte de los pilares con mejores calificaciones, pero a nivel oficina el grupo considera que se debe mejorar. El pilar con mejor calificación es “*Contratando*” con una calificación de 3.7

En la evaluación de *Mid Cheese*, los pilares con menores promedios son “*Agradeciendo*” con un 3 e “*Inspirando*” con 3.1. El grupo coincide que “*Inspirando*” es uno de los pilares con mayores oportunidades en las unidades de la oficina de Costa Rica. El pilar con mayor promedio, al igual que el grupo de *Site Leaders*, es “*Contratando*”. El pilar coincide con los mejores promedios en la evaluación que hicieron de la misma visión, pero calificando su liderazgo y el de la unidad.

En el grupo de Otros Líderes se observó que las calificaciones en esta evaluación son mayores que los otros grupos. “*Desarrollando*” y “*Comunicando*” son los únicos pilares con promedios inferiores a 4. En la evaluación a nivel de unidades “*Desarrollando*” fue el pilar con el menor promedio lo que reafirma la necesidad de fortalecer este pilar en toda la oficina.

Las calificaciones de los pilares refuerzan que la visión del líder en la organización tiene áreas con oportunidades de mejora. Se evidencia, también la existencia de distintas prácticas entre unidades en temas de liderazgo generando la oportunidad de una alineación.

3.7.1.3. Sesiones del grupo de colaboradores

3.7.1.3.1. Resultados Generales

La totalidad de la oficina fue observada a través del mismo instrumento. En este caso, ambos la visión del colaborador como visión del líder fueron enfocados en su experiencia previa en la oficina de L.L.Bean Costa Rica y dentro de su departamento específico. El último elemento integrado, al igual en que las demás sesiones, fue el evaluar el liderazgo en general de todos los líderes en la oficina.

Los grupos fueron divididos por unidad. Se obtuvo un gran apoyo de los líderes promoviendo una alta participación en las sesiones. Los nueve grupos por unidad fueron: *Enterprise Process and Information Management, Supply Chain, Corporate Security,*

Finance, Sourcing Services, Office Operations, Creative, Information Services y Customer Satisfaction.

Durante la aplicación se realiza una excepción para las dos últimas unidades, quienes manejan un modelo de jornada de trabajo distinto al resto de la oficina y debido al alto volumen de trabajo, debido a que durante la época de aplicación se obtuvo una menor participación en las sesiones. Se les envió la misma presentación transformada en encuesta y se logró recolectar algunas respuestas más.

Los resultados generales de los colaboradores se muestran en las siguientes figuras en ambos pilares y para la visión del líder dentro de la organización.

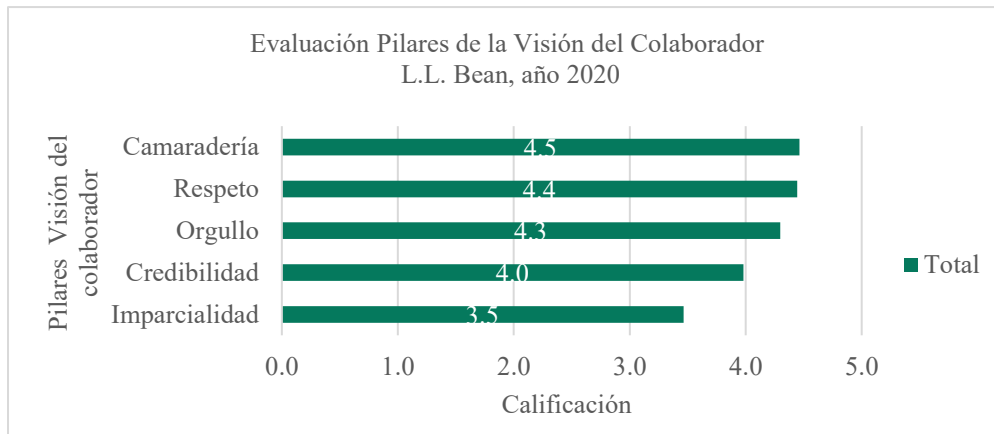
Figura 19 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por grupo de líderes"



Fuente: Elaboración propia

En los tres enfoques las calificaciones rondan de 3 o más, lo cual indica que se encuentran laborando en un buen lugar para los empleados. En promedio la calificación fue de 4 en visión del colaborador, 3.6 en visión del líder y 3.7 en visión del líder en la organización.

Figura 20 "Evaluación Pilares de la visión del colaborador L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

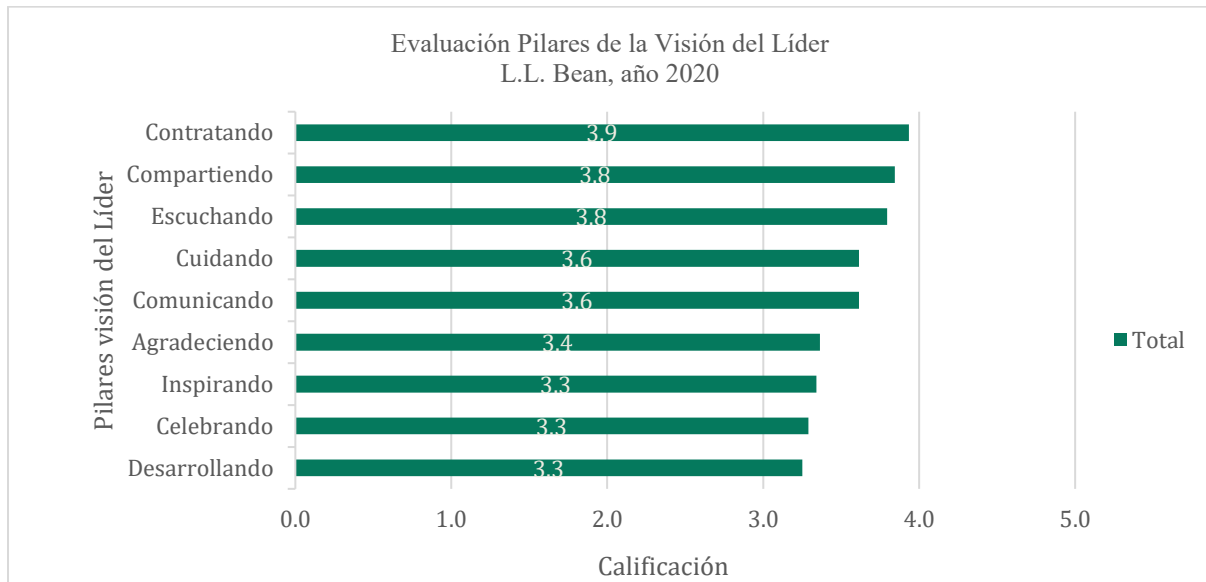
Los pilares reconocidos con la más alta calificación son el “*Camaradería*” y “*Respeto*”, con un promedio de 4.5 y 4.4 respectivamente, ambas con una moda de 5 y una mediana de 5. Donde destaca la forma tan singular del respeto a la vida personal de cada persona y el sentido que se le da al *worklife balance* y la camaradería del agradable ambiente vivido diariamente, el sentido de equipo dentro de cada departamento y la gran familia que conforma la oficina.

En cuanto al “*Orgullo*”, evaluado con un promedio de 4.3, una moda de 5 y una mediana de 5. Sobresale enorgullecerse de L.L.Bean como marca y como compañía empleadora de alto nivel, por su trato a los empleados, beneficios, valores y principios. Alineándose con la definición oficial de GPTW, se comenta el sentimiento de “*Orgullo*” por parte de las personas con las que trabajan, quienes se caracterizan por brindar entregables de excelencia.

“*Credibilidad*” fue el pilar que obtuvo 4 en su puntuación. Con una moda y mediana de 4, dejó en evidencia la honestidad de las prácticas alrededor de la compañía, se tiene claro la búsqueda de la transparencia y el acceso a la información a todo nivel, aunque no se cumpla en el 100% de las ocasiones. Comentarios generales, manifiestan que la comunicación es proporcionada de acuerdo con los distintos niveles de liderazgo con quienes se tenga contacto directo.

En cuanto a “Imparcialidad”, se obtuvo una calificación de 3.5, una moda de 3 y una mediana de 3. El pilar con mayores oportunidades de mejora a través de la mayoría de las sesiones. Acontece la mención de la desigualdad en carga de trabajo alrededor de la oficina, evidencia de favoritismo, remuneración que no va acorde a las funciones que se cumplen y oportunidades grandes en cuanto a reconocer los logros.

Figura 21 "Evaluación Pilares de la visión del líder L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

La segunda visión es la del líder dentro de su departamento. Con igualdad de resultado, 3.3, se encuentran “Inspirando”, “Celebrando” y “Desarrollando”. Los tres pilares muestran una moda de 3 y una mediana de 3, representando las puntuaciones más bajas bajo la percepción de los colaboradores.

En “Inspirando” se menciona como el estilo de cada líder afecta al resto de su equipo y en ocasiones se considera que la persona no está lista para liderar. Si bien existen ejemplos que inspiran, existen quienes no despiertan ese sentimiento. Comparten sentir en L.L.Bean CR, donde el rol gira en torno a control de métricas, fechas límites y permisos, y cuando un líder ayuda a las personas a su cargo a crecer y aprender realmente consigue su “Respeto”.

El pilar “Celebrando”, resultó un reto al reconocer las celebraciones dentro del departamento y no en la oficina en general. La excelencia esperada afecta este pilar, se mencionan celebraciones grupales ocasionales y esporádicas de manera individual. Suceden

en su mayoría por logros grandes y excepcionales para el equipo, o en algunos casos por proyectos finalizados específicos de manera imperceptible para el resto del equipo. Por el otro lado, existen departamentos especialmente reconocidos por otros por tener una reputación de mayor cantidad de celebraciones lo cual genera una sensación de malestar para los que no lo poseen.

En cuanto al pilar “*Desarrollando*”, en comparación con otras empresas de la industria, hay una falta de claridad en cuanto al *career path* que se puede desarrollar dentro de L.L.Bean C.R. Los colaboradores desearían recibir más guía por parte de sus líderes, quienes en ocasiones son percibidos por buscar desarrollo personal y no el del equipo. Se evidenció durante las sesiones existen pocas oportunidades de crecimiento y cuando se logran estas suceden por dos razones por suerte o por un espacio vacante disponible producto de una salida.

Dentro de los resultados más neutrales se encuentra el pilar “*Agradeciendo*”, con un promedio de 3.5, una moda de 4 y una mediana de 4. Gran parte de los departamentos cuenta con su propio sistema de Reconocimiento y premiación por los esfuerzos, es lo común que el agradecimiento provenga del líder del equipo y existe una percepción que cada vez se agradece más. La oportunidad de mejora transcurre en la recurrencia de los hechos y como podrían ser mucho más frecuentes y espontáneos.

Con una puntuación de 3.6, una moda de 4 y una mediana de 4, se encuentra “*Comunicando*”, pilar destacado por su claridad y versatilidad. La oficina de Costa Rica se caracteriza por ser innovadora y tecnológica, elemento importante de ello es el buen uso que se le da a todos los canales de comunicación correo electrónico, vídeo llamadas, reuniones en persona, entre otros formando parte de las buenas prácticas y manejo de distintas audiencias, cómo por ejemplo líderes o *direct reports* en Freeport, Maine se ha incrementado en los últimos años. La mejora que se menciona en las sesiones es el hacer llegar los mensajes de una manera pronta y oportuna.

En cuanto a “*Compartiendo*”, promedio de 3.7, moda de 4 y mediana de 4, sobresale el sentido de equipo que existe en cada departamento y como el compartir los resultados de manera semanal o mensual ayuda a mantener un objetivo común, al mismo tiempo que visibiliza la realidad grupal. Las reuniones grupales (*Team Meetings, Stand Ups, Town Hall*

Meetings) son altamente apreciadas de manera que todos los miembros del equipo están informados de los últimos sucesos importantes a nivel laboral. Se menciona como oportunidad para unificar los equipos, el propiciar más espacios fuera de la rutina de trabajo regular.

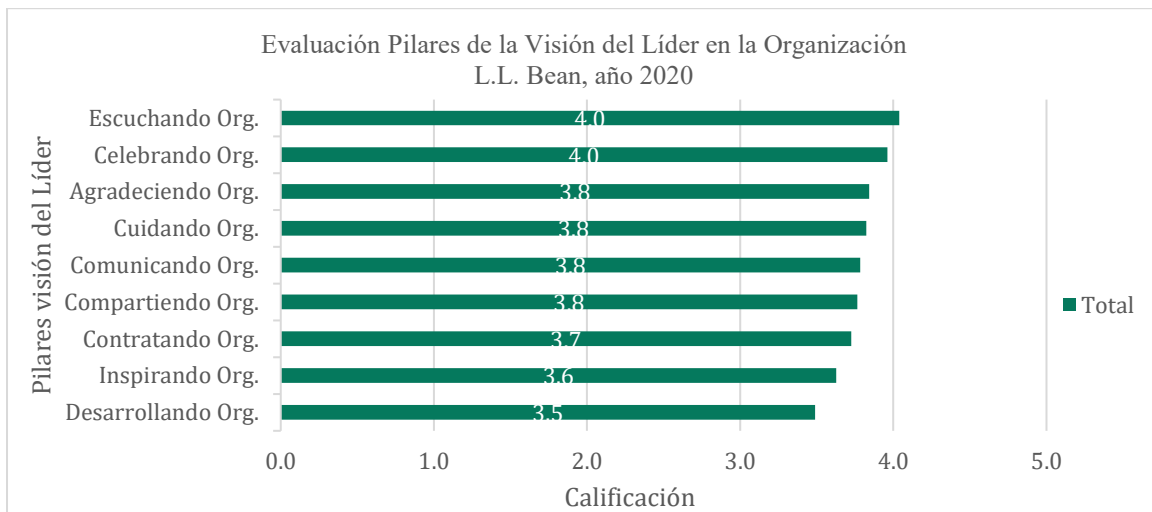
“*Cuidando*”, obtiene un promedio de 3.8, una moda de 4 y una mediana de 4. En general, se percibe un sentido de cuidado hacia los colaboradores, los líderes sin importar de cuál departamento provengan expresan su deseo por ayudar a los demás y propiciar un ambiente armonioso en la oficina. Dependiendo de cada departamento la flexibilidad varía especialmente al enfrentarse a situaciones inusuales.

“*Contratando*” y “*Escuchando*” se ubican como los mejores evaluados en la visión del líder, con un promedio de 3.9, el primero con moda de 5 y segundo con 4, ambos con mediana de 4. En el pilar “*Contratando*”, destaca la labor del líder en cuanto a la adquisición de recursos que coinciden con los valores y características propias de cada departamento. La situación es reflejo del esfuerzo realizado en los últimos años por estandarizar el proceso de contratación a lo largo de la oficina, intervención de Recursos Humanos, con los mismos filtros iniciales, pruebas iniciales hasta concluir con la prueba técnica específica. Sin embargo, se cuestiona la capacidad de retención de talento alineado a la estrategia de desarrollo en la oficina y oportunidad de incrementar la remuneración en comparación con otras empresas.

El pilar “*Escuchando*” destaca la accesibilidad de parte de los líderes, comentado tanto por parte de colaboradores que han trabajado en otras empresas como los que en L.L.Bean ha sido su primera experiencia laboral. Las reuniones uno a uno representa el espacio donde más se practica el escuchar, aunque la frecuencia varió entre semanal y una vez al mes los participantes coincidieron que era un espacio donde se sienten cómodos y en confianza de hablar tanto temas profesionales como personales.

Para finalizar la sesión se enfocó la visión del líder a la totalidad del grupo de líderes de la organización. La siguiente figura muestra la calificación promedio de los colaboradores.

Figura 22 "Evaluación Pilares de la visión del líder L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



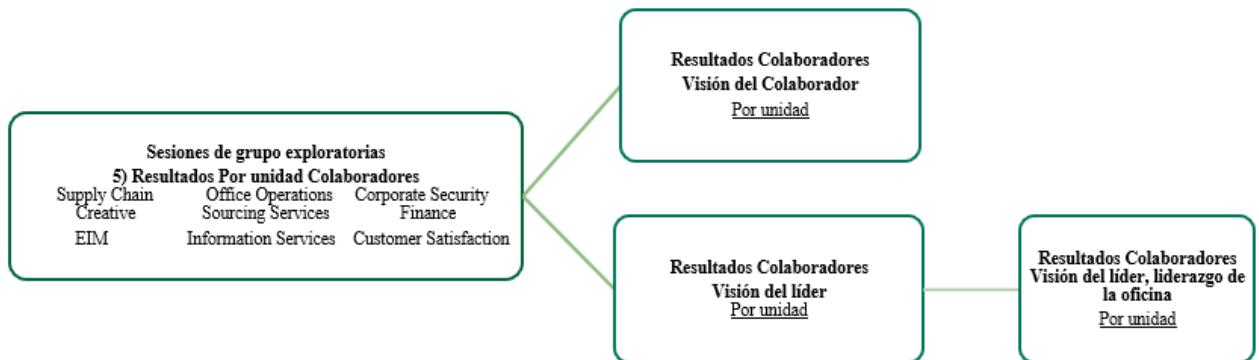
Fuente: Elaboración propia

En general, hubo una alta calificación para la totalidad de los pilares. Se mostró un comportamiento positivo calificando con 4, lo que en lenguaje de evaluación se llamaría *Highly Effective*, a todos los pilares. Datos estadísticos moda de 4 y mediana de 4 para todos los pilares, con excepción del pilar “*Celebrando*” que presentó una moda de 5.

La tabla de resultados cambió ligeramente: el pilar “*Escuchando*” mantuvo su lugar en las calificaciones con un promedio de 4, “*Celebrando*” saltó de estar en último lugar a estar en las más altas posiciones con un promedio de 4, “*Contratando*” bajó su promedio a 3.7, “*Inspirando*” y “*Desarrollando*” se mantuvieron en los últimos lugares con 3.6 y 3.5 en promedio respectivamente.

Durante las sesiones resaltaron comentarios como el señor Juan Corta, director general, representa el espíritu de L.L.Bean Costa Rica y como con su ejemplo escucha y agradece a los colaboradores por medio de su alto involucramiento en todas las áreas y comités. A continuación, los resultados por unidad:

Figura 23 "Sesiones de grupales exploratorias, representación de los resultados por unidad"



Fuente: Elaboración propia

3.7.1.3.2. Enterprise Process and Information Management

Se realizaron 3 sesiones y participaron 14 colaboradores que forman parte de los departamentos *EIM Reporting*, *Data Governance* y *CS Process & Technology*. En las sesiones se evaluaron las dos visiones del modelo, colaborador y líder, donde al evaluar el liderazgo se enfocaron en el de su unidad en específico.

En la evaluación de los pilares del colaborador las mayores oportunidades de mejora fueron detectadas en *"Imparcialidad"* con un promedio de 2.8, una moda de 3 y una mediana de 3. El [anexo 28](#) muestra la calificación promedio de los colaboradores de la unidad *Enterprise Process and Information Management*.

Los participantes de la sesión señalan en el caso de *"Imparcialidad"* el favoritismo dentro de la unidad, dichas preferencias son guiadas por la clase social, donde alguien con una mejor situación social tiene mayor oportunidad de desarrollarse. Los *promotions* son asignados a personas que gozan de este beneficio, y mientras colaboradores con mayor antigüedad se ven limitados y con pocas oportunidades de proyectos nuevos, cuestionando crecimiento acelerado de nuevos entrantes. Además, cuando hay nuevos puestos vacantes no se confía en el proceso de reclutamiento pues en repetidas ocasiones ha sucedido, lo obtiene el candidato menos preparado y con mayor afinidad al líder reclutador.

Los resultados más altos son para *"Camaradería"* (4.5) y *"Respeto"* (4.3). En cuanto a *"camaradería"*, la mayoría de los colaboradores se siente forma parte de una familia, sus compañeros son afines a sus gustos y logran congeniar dentro y fuera del ambiente laboral.

Rescatan que los equipos de *Data Governance e EIM Reporting* son completamente distintos y, por lo tanto, no se pueden comparar.

El pilar “*Respeto*” recalca que se promueve un ambiente en el cual se puede ser sí mismo, pero al final del día debe conservarse cierto alineamiento con la expectativa de excelencia y ese lema “ser Bean” el cual se torna retador para los introvertidos en el departamento.

En la evaluación de los pilares del líder las mayores oportunidades de mejora fueron ([ver anexo 29](#)): “*Desarrollando*” e “*Inspirando*”. “*Desarrollando*”, con el menor promedio del grupo con 3.1, exponen que ciertos líderes si se muestran interesados en el desarrollo de ellos como persona mientras que otros no. Los retos son escasos dentro de la unidad y existe una falta de tiempo de los altos mandos para preparar correctamente a los colaboradores. Se menciona que la mayoría de los analistas ejercen tareas de un rol más alto, más no reciben el reconocimiento debido. En algunas ocasiones el buscar los recursos para un entrenamiento que beneficiaría al equipo completo, ha venido de los analistas y no por parte del líder.

“*Inspirando*”, una calificación de 3.2, fue criticado debido a que hay diversidad de estilos de liderazgo dentro de la unidad y solo pocos inspiran a su equipo. Se cuenta con *Site Leader*, *Team Leaders* y Otros líderes los cuales no están capacitados al mismo nivel y la inexperiencia más que todo de los Otros líderes se ve expuesto mostrando las limitaciones en el diario vivir. Una práctica positiva mencionada es el poseer líderes que son *Key Experts*, ellos entienden a la perfección el trabajo que realiza su *Direct Report* y, por ende, su relación es mucho más fluida y en base en confianza.

Por el otro lado, resaltan “*Contratando*” (4.4) y “*Agradeciendo*” (4) dentro de los mejores evaluados. Se dice que “*Contratando*” muestra resultados favorables en las contrataciones más recientes, personas altamente calificadas y sed de aprendizaje, es una realidad que dicha unidad es distinta al resto de la oficina y exige cierto perfil de candidato para llegar a cumplir con los estándares. Y en cuanto a “*Agradeciendo*” mencionan es usual ver prácticas tanto de agradecimiento como de crítica constructiva en público, lo cual genera satisfacción en los miembros del equipo.

Ubicándose en calificaciones medias se encuentran “*Compartiendo*” con 3.9, “*Cuidando*” con 3.8, “*Escuchando*” con 3.5, “*Comunicando*” con 3.4 y “*Celebrando*” con 3.3. Comentarios sobresalientes de la unidad fueron las reuniones de equipo donde ven el *Town Hall Videos* liderado por Esteban quien los mantiene actualizados del estado del negocio, *Business Update meetings* regularmente, así como *Team Days* planeados para unificar a ambos equipos. La frecuencia de las reuniones uno a uno es la esperada por los colaboradores y consideran a sus líderes accesibles y cercanos.

Se evaluaron los pilares del líder a nivel general en la oficina de Costa Rica ([Ver anexo 30](#)). La mayor oportunidad de mejora fue en el pilar “*Desarrollando*”. Como bien mencionaron hay altas oportunidades de mejora para promover el desarrollo de los colaboradores en L.L.Bean, en esta unidad de encuentra un número considerable de personas con antigüedad de los 5 a 10 años los cuales han experimentado un lento crecimiento dentro de una misma área.

Los pilares “*Agradeciendo*” y “*Cuidando*” fueron los mejor evaluados para los líderes de la oficina con un promedio de 4. Justificado por la manera en que se cuida a todos como colaboradores por medio de la flexibilidad de horario y cómo se agradece cada vez más en la oficina.

3.7.1.3.3. *Supply Chain*

La unidad de negocio *Supply Chain* se compone de los departamentos *Inventory* y *Sourcing Services*. Se realizaron 2 sesiones en las cuáles se contó con la participación de 7 colaboradores de la unidad. La visión del colaborador y la del líder fueron evaluadas, donde el liderazgo se calificó a nivel de la empresa en general y a nivel específico de su respectivo supervisor.

Según el [anexo 31](#) se observa que las mayores oportunidades de mejora se presentan en el pilar “*Imparcialidad*”. Los participantes de la sesión señalan que hay favoritismo en la concesión de las promociones y en las asignaciones de proyectos de acuerdo con la afinidad que se tenga con los líderes. La falta de transparencia en las evaluaciones de desempeño y en los despidos constituye otro aspecto mencionado, donde consideran que deberían brindarles más detalles y explicaciones. Ligado a los puntos anteriores, señalan que hay una limitada

capacidad de apelación ante las calificaciones que les otorgan o respecto a las situaciones que se presentan en sus trabajos.

Los pilares restantes: “*Camaradería*”, “*Orgullo*”, “*Credibilidad*” y “*Respeto*” tienen un promedio superior a 4.5, reflejando que la empresa constantemente supera las expectativas. El pilar que destaca es el “*Respeto*” por aspectos relacionados a la cordialidad en el trato y la motivación de un equilibrio de la vida laboral con la personal mediante la flexibilidad de horario y un enfoque en el cumplimiento de objetivos.

En la evaluación de los pilares del líder las áreas de oportunidad las constituyen “*Agradeciendo*”, “*Escuchando*” y “*Celebrando*” ([Ver anexo 32](#)). En el ámbito del agradecimiento, los participantes de la sesión mencionan que no les demuestran gratitud de manera frecuente ni espontánea, y muchas veces es impersonal, mediante un correo electrónico. En ocasiones, el agradecimiento proviene con mayor frecuencia de los pares o personas de otros departamentos y no del líder.

Respecto a la escucha, existen diversas opiniones. Algunos mencionan que sus supervisores están anuentes a escucharlos y a considerar sus perspectivas a través de reuniones de uno a uno quincenales. Otros indican que la disponibilidad de tiempo de sus líderes con frecuencia es limitada y que no los toman en cuenta cuando se realizan cambios con un impacto directo en sus labores. Adicionalmente, mencionan que les gustaría contar con espacios para hablar con sus líderes de otras temáticas que no estén relacionadas estrictamente con el trabajo.

En lo concerniente a las celebraciones, hay personas que mencionan una cultura enfocada en el reconocimiento donde se dan felicitaciones, pero la mayoría no comparte el sentimiento. Los comentarios relativos a su descontento hacen referencia a la poca frecuencia con la que se otorgan los reconocimientos, a la tendencia de enfocar las celebraciones en los cumpleaños o en el *Team Day* que se hace a fin de año, pero no festejar los pequeños logros del equipo. También indican que hay poca creatividad, y una falta de visibilidad respecto a los logros de sus compañeros.

“*Inspirando*”, “*Cuidando*”, “*Comunicando*”, “*Desarrollando*”, “*Compartiendo*” y “*Contratando*” tienen un promedio superior a 4, revelando que hay un cumplimiento

constante de las expectativas en estos pilares. “*Contratando*” es destacado porque los procesos de reclutamiento buscan candidatos que cumplan con los requisitos técnicos del puesto y con los valores de la organización. Los participantes también consideran que las selecciones de los candidatos han sido apropiadas para formar un buen equipo de trabajo cuyas cualidades se ven reflejadas en las evaluaciones.

Al evaluar los mismos pilares, pero a nivel general en la oficina de Costa Rica, las mayores oportunidades de mejora se encuentran en “*Agradeciendo*” y en “*Compartiendo*” ([Ver anexo 33](#)). Los participantes de la sesión reiteran que el pilar “*Agradeciendo*” constituye un área de mejora. Consideran que se requieren mayores muestras de gratitud a través de mejores reconocimientos que se otorguen con más frecuencia. Se rescata también la labor del gerente de oficina en su manera de agradecer en los *bean breaks*, quien podría constituir un ejemplo a seguir por los demás integrantes del equipo de liderazgo.

En lo concerniente a “*Compartiendo*”, los colaboradores mencionan que no hay un sentimiento de unión en la oficina. En ocasiones los departamentos operan de manera individualizada, generando una desintegración entre los equipos. Adicionalmente, hacen referencia al manejo de la información donde a veces deben resguardar datos y consideran que podría ser más sencillo compartirlos.

Los pilares restantes: “*Inspirando*”, “*Celebrando*”, “*Comunicando*”, “*Desarrollando*”, “*Cuidando*”, “*Escuchando*” y “*Contratando*” tienen un promedio superior a 4, indicando que hay un cumplimiento constante de las expectativas en estos pilares.

3.7.1.3.4. Corporate Security

Corporate Security tiene una línea directa de reporte a las oficinas corporativas de L.L. Bean situadas en Maine. El equipo de Costa Rica ejerce sus roles en el área Legal, específicamente en la unidad de *Loss Prevention*. Se realizó 1 sesión donde se contó con la participación de los 4 analistas de la unidad. La visión del colaborador y la del líder fueron evaluadas, donde el liderazgo se calificó a nivel de la empresa en general y a nivel específico de su respectivo supervisor.

Según el [anexo 34](#) se observa que L.L. Bean cumple de manera constante con las expectativas de los colaboradores de *Corporate Security*. Las calificaciones promedio rondan entre un 4 y un 5. Destaca el “*Respeto*” con una nota perfecta, y según los comentarios de los participantes, esto se debe a que es uno de los valores que más se promueven e inculcan de parte del líder. Adicionalmente, consideran que en la oficina se hace un excelente trabajo “*Contratando*” a personas con habilidades blandas donde el “*Respeto*” es inherente.

En el caso de “*Imparcialidad*”, obtuvo el menor promedio porque hay disconformidad con el favoritismo presente en la concesión de promociones, no hay equidad en sus horarios ni en los reconocimientos. Se podrían llevar a cabo mejoras en los puntos señalados para incrementar la satisfacción de los empleados y elevar la calificación.

En la evaluación de los pilares del líder “*Celebrando*” es el pilar con mayores oportunidades de mejora ([Ver anexo 35](#)). Las celebraciones en *Corporate Security* no suelen salirse de la rutina según lo mencionado por los participantes de la sesión. La falta de creatividad hace que la manera de brindar reconocimientos no sea tan gratificante. A criterio de los colaboradores, se podrían hacer actividades fuera del área laboral que les permitan festejar y compartir los logros del equipo.

Los pilares restantes obtuvieron una calificación promedio superior al 4.8, reflejando que de manera constante su líder cumple sus expectativas y en algunos casos las excede. En general, se denota que los colaboradores se encuentran satisfechos y contentos con su líder directo.

Los empleados destacan que su supervisor es comprensivo, empático y dispuesto a escuchar independientemente de si la temática es personal o laboral. Les demuestra la influencia y el impacto de sus labores en la compañía, los apoya y motiva a ser mejores cada día, y los incentiva a ejecutar proyectos. Consideran que ejerce una buena labor en las contrataciones, su gestión es transparente y les toma en consideración para la selección. También resaltan las dinámicas de las reuniones de equipo donde indican que siempre busca la forma de salir de la rutina y compartir material útil y divertido.

Al evaluar los mismos pilares, pero a nivel general en la oficina de Costa Rica, las mayores oportunidades de mejora se encuentran en “*Contratando*” y “*Escuchando*” ([Ver](#)

[anexo 36](#)). Los participantes de la sesión consideran que el equipo de liderazgo de la organización, con excepción de su supervisor, deben mejorar su gestión en las contrataciones. Indican que a veces se guían por los resultados de las pruebas técnicas, descuidando las habilidades blandas. Adicionalmente, mencionan la falta de un procedimiento estándar que podría evitar el favoritismo presente en este proceso.

En lo concerniente a “*Escuchando*”, los colaboradores hacen referencia a la falta de resoluciones efectivas a los temas que elevan. Se hace referencia de manera puntual a una apelación relacionada con la asignación de sillas donde al colaborador sintió que no le dieron importancia y le respondieron de manera desinteresada.

Los pilares restantes tienen un promedio superior a 4.3, indicando que hay un cumplimiento constante de las expectativas en estos pilares. Destaca el pilar “*Agradeciendo*” con un promedio de 4.8, aproximándose a la calificación perfecta.

3.7.1.3.5. *Finance*

Se realizó 1 sesión y participaron 8 colaboradores que forman parte de los departamentos *Treasury & Accounts Receivable*, *Accounting* y *Accounts Payable & Payroll* de Costa Rica. En las sesiones se evaluaron las dos visiones del modelo, colaborador y líder, donde al evaluar el liderazgo se enfocaron en el de su unidad en específico.

En la evaluación de los pilares del colaborador la mayor oportunidad de mejora fue en “*Imparcialidad*” ([Ver anexo 37](#)). Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Imparcialidad*”, con una calificación de 3.3, reconocen ser un equipo altamente capacitado y de excelencia debido a la naturaleza de su trabajo, pero consideran las cargas de trabajo están mal distribuidas y donde compañeros que laboran más que el resto merecen ser recompensados como tal. La remuneración en sí no es considerada asignada de acuerdo con las funciones y se presentan casos de favoritismo.

Con respecto a los pilares medios “*Credibilidad*”, “*Camaradería*” y “*Respeto*”, con puntuaciones de 3.9, 4, y 4.3 respectivamente, se menciona la política de puertas abiertas la cual es altamente propiciada en la unidad, se trabaja en un buen ambiente laboral donde existe el “*Respeto*” en todos los niveles y donde el sentido de equipo es fuerte y se ayudan

mutuamente. Se delegan proyectos donde es permitido hacer mejoras y eso refuerza la “*Credibilidad*” que se profesa.

Fue el pilar “*Orgullo*” el mejor puntuado con un 4.9 en promedio, el honor de trabajar para la compañía L.L.Bean, sienten “*Orgullo*” por su trabajo, cómo lo hacen y coinciden en que Bean los representa. Resaltan las actividades al aire libre que promueve la oficina como uno de sus motivadores mayores y motivo de su “*Orgullo*”.

En la evaluación de los pilares del líder las mayores oportunidades de mejora fueron: “*Desarrollando*” y “*Agradeciendo*” ([Ver anexo 38](#)). Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Desarrollando*”, con un promedio de 1.9, el espacio de mejora existente relativo a la creación de un camino para desarrollarse dentro del departamento, la oportunidad de los líderes de explorar acerca del interés de cada uno de sus *direct reports* y valorar así el talento que existe en la unidad.

En cuanto a “*Agradeciendo*” con una puntuación de 1.9, valoran los agradecimientos tanto por tareas rutinarias como proyectos especiales, aunque se de la minoría de las veces. Comentan ha sucedido en anteriores ocasiones que se premia a un compañero debido a la solicitud del equipo y no por idea de los líderes.

Fueron evaluados por la unidad con un 3.6 los pilares “*Comunicando*”, “*Escuchando*” y “*Contratando*”, se mencionan aspectos como el buen nivel de retroalimentación que se recibe, los líderes brindando un espacio cómodo y de confianza donde se practica la escucha activa a los colaboradores. A mejorar mencionan podrían agendar las reuniones uno a uno con mayor estructura y de esta manera se cumplan rigurosamente, tocando el tema de “*Contratando*” consideran a los nuevos entrantes talentosos y buenos en su trabajo, les gustaría tener la oportunidad de aprender de ellos y compartir conocimiento a través de la unidad consideran que hace falta apertura para transferir talento como equipo.

Por último, se evaluaron los pilares del líder a nivel general en la oficina de Costa Rica. Las mayores oportunidades de mejora fueron: “*Desarrollando*” y “*Cuidando*”. “*Desarrollando*” se mantiene como pilar con menor puntuación, y “*Cuidando*” se une a la oportunidad de mejora ([Ver anexo 39](#)). Se menciona que el interés por los colaboradores

como individuos podría crecer al mostrarse de una manera más genuina y honesta, pues en ocasiones se percibe como una actividad rutinaria y meramente de negocios como por ejemplo la temporada de *Peak* acercándose.

“*Comunicando*” y “*Contratando*” por su parte escalan las calificaciones y obtienen un promedio de 3.9, consideran en general que la comunicación es transparente y reciben información que les permite estar al tanto del estado del negocio y que se realizan buenas adquisiciones de talento que se amoldan al perfil de la oficina de Costa Rica.

Los restantes pilares “*Escuchando*” e “*Inspirando*” con 3.7, “*Celebrando*” 3.6, “*Compartiendo*” 3.4 y “*Agradeciendo*” 3.3 muestran promedios estables y alineados en su mayoría con la visión propia del liderazgo en su propia unidad.

3.7.1.3.6. *Office Operations*

La unidad de negocio *Office Operations* es un área administrativa, liderada por el director de la Oficina de Costa Rica y se compone de cuatro departamentos: Recursos Humanos, *Office Projects*, *Facilities* y *Employee Services*.

Se realizó 1 sesión en la cual se contó con la participación de 6 colaboradores de la unidad. La visión del colaborador y la del líder fueron evaluadas, donde el liderazgo se calificó a nivel de la empresa en general y a nivel específico de su respectivo supervisor. Según el [anexo 40](#) se observa que las mayores oportunidades de mejora se presentan en “*Imparcialidad*” y “*Orgullo*”. Los participantes de la sesión señalan que hay favoritismo donde las decisiones respecto a las promociones y los reconocimientos se basan en la amistad y no en el talento o el mérito. Señalan también cómo los beneficios están diseñados para un grupo específico de colaboradores y no son atractivos para todos.

En lo concerniente al “*Orgullo*”, mencionan que hay un grupo reducido de personas que se siente Orgullosa de trabajar en L.L. Bean, pero que a la mayoría le es indiferente. A criterio de los participantes, la desmotivación es la principal causante de la falta de compromiso.

Los pilares restantes: “*Credibilidad*”, “*Respeto*” y “*Camaradería*” tienen un promedio superior a 3.7, reflejando que la empresa cumple con las expectativas. El pilar que

destaca es “*Camaradería*” por aspectos relacionados con un ambiente amigable donde hay calidez, buenas relaciones y apoyo ante las dificultades personales.

En la evaluación de los pilares de la visión del líder las áreas de oportunidad las constituyen “*Contratando*”, “*Desarrollando*”, “*Comunicando*”, “*Celebrando*”, “*Inspirando*” y “*Escuchando*”. ([Ver anexo 41](#)) “*Contratando*”, “*Desarrollando*” y “*Comunicando*” al ser calificados con un promedio menor a 3 reflejan que son pilares críticos donde se presentan inconsistencias y cuya mejora es necesaria. Los participantes de la sesión mencionan que hay favoritismo en la toma de decisiones, donde las contrataciones se hacen con base en las relaciones y no en el talento.

Con respecto a “*Desarrollando*”, mencionan que hay pocas oportunidades y que depende de ellos mismos, no de su líder quien no se enfoca en hacerlos crecer. A criterio de los participantes, el desconocimiento o la falta de experiencia podrían ser las razones por las cuales algunos líderes no aportan al crecimiento y desarrollo de sus subordinados.

En el ámbito de la comunicación, los colaboradores señalan que han tenido cancelaciones recurrentes de reuniones. Su líder no les proporciona visibilidad de las labores que ejerce ni las que hace el equipo, y tampoco les brinda una visión.

“*Celebrando*”, “*Inspirando*” y “*Escuchando*” son pilares cuyo promedio es bajo, entre 3.2 y 3.4 donde el líder cumple con las expectativas y podría perfeccionar ciertos aspectos para obtener una mayor calificación. Los participantes de la sesión indican que su líder hace un esfuerzo por celebrar los logros más importantes, pero con frecuencia los festejos suceden por iniciativa del equipo. Mencionan también que se podría hacer uso de la creatividad para generar variedad en las celebraciones. A criterio de los colaboradores, la falta de una guía estándar sobre la forma de brindar reconocimientos y celebrar los logros influye de manera directa en los líderes quienes a veces desconocen qué situaciones lo ameritan.

Los colaboradores mencionan que su supervisor no es muy ambicioso y tiende a ser conformista, aspectos que influyen en la inspiración que les evoca., pero a veces pareciera no escuchar activamente, mostrando desinterés.

“Agradeciendo”, “Cuidando” y “Compartiendo” tienen un promedio superior a 3.6, revelando que hay un cumplimiento de las expectativas que, en ciertos Adicionalmente, indican que los escucha independientemente de si se trata de un tema laboral o personal casos es constante. “Compartiendo” destaca por el trabajo en equipo donde el esfuerzo conjunto permite la obtención del éxito.

Al evaluar los mismos pilares, pero a nivel general en la oficina de Costa Rica, se observa que hay oportunidades de mejora en todos los pilares ([ver anexos 42](#)). Los pilares cuya evaluación es crítica, donde se presentan inconsistencias en el cumplimiento de las expectativas son “Inspirando”, “Desarrollando” y “Contratando”. Los participantes consideran que a nivel de la oficina hay supervisores que no presentan características de liderazgo. Hay diferencias entre los líderes donde unos se enfocan en desarrollar a sus subordinados, mientras otros desconocen cómo hacerlo. Adicionalmente, consideran que en las contrataciones hay favoritismo, revelando una falta de integridad. Todos estos aspectos en conjunto generan desmotivación a los subordinados quienes lo reflejan en su calificación.

“Cuidando”, “Celebrando”, “Agradeciendo” y “Comunicando”, tienen inestabilidad, pero se aproximan al cumplimiento de las expectativas con un promedio mayor al 2.6 y cercano al 3. “Escuchando” y “Compartiendo” son los pilares con la mejor calificación, donde hay un cumplimiento de las expectativas, sin embargo, podrían implementarse mejoras que incrementen la calificación. Cabe destacar que los colaboradores no proporcionaron comentarios respecto a los puntos de mejora en estas áreas.

3.7.1.3.7. Information Services

Se realizó 1 sesión y participaron 4 colaboradores que forman parte de las subunidades *Enterprise Apps* y *Customer Technology and Infrastructure*. En las sesiones se evaluaron las dos visiones del modelo, colaborador y líder, donde al evaluar el liderazgo se enfocaron en el de su unidad en específico.

Una dinámica distinta al resto de las unidades fue incorporada por medio de un *survey* que facilitará recabar la información, debido al modelo de trabajo del departamento. En este se recolectó la información de 4 colaboradores más aparte de los que participaron en las sesiones.

En la evaluación de los pilares del colaborador la mayor oportunidad de mejora fue en “*Credibilidad*” ([Ver anexo 43](#)). Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Credibilidad*” con un promedio de 3.5, exponen un sentimiento de malestar general el cual ha venido construyéndose alrededor del tema de liderazgo y crecimiento en la unidad. Los puestos no necesariamente reflejan la realidad de las tareas diarias desde el momento de la contratación, líderes extraordinarios dentro de la unidad han decidido irse de la compañía y eso desmotiva en general, aún falta compartir las mismas metas, objetivos y planes dentro de la unidad.

En cuanto a “*Imparcialidad*”, se menciona el tema de favoritismo y la selección repetitiva de colaboradores para proyectos entrantes, existe una inseguridad colectiva a enfrentar ciertas situaciones injustas y el proceso de apelación es un tabú. Por otro lado, las oportunidades de surgir dentro de la compañía son bajas y es conocido hasta alcanzar cierta antigüedad.

La calificación para “*Orgullo*”, 4.4, resalta el sentimiento que se obtiene al trabajar para la compañía y como la imagen externa es adoptada por la unidad. Similar fue el resultado para el pilar “*Camaradería*” el cual, con un 4.5, donde destacó el agradable ambiente de trabajo propiciado dentro del área, existe un deseo por mantener buenas relaciones y cada uno de los miembros del equipo está dispuesto a colaborar en lo necesario para cumplir con las entregas exitosamente.

Por último, el pilar mejor evaluado fue “*Respeto*” con un 4.6, el beneficio de teletrabajo fue altamente mencionado, el “*Respeto*” a la vida personal y como los participantes habían recibido el mejor trato al enfrentarse a situaciones complicadas en su vida privada, se propicia un ambiente libre de problemas y altamente colaborativo. Se dice que existe una diferenciación en este aspecto al referirse a Costa Rica versus a compañeros o líderes en Freeport, Maine, donde por cultura la definición de “*Respeto*” es similar, más no igual.

En la evaluación de los pilares del líder la mayor oportunidad de mejora fue referida en el pilar “*Inspirando*” ([Ver anexo 44](#)). Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Inspirando*” con un promedio de respuesta de un 2.2, sus líderes carecen de esa característica en su mayoría, mencionan sentirse más inspirados por *peers* que han logrado

crecer en su trayectoria en L.L.Bean Costa Rica, que por sus líderes directos. Casos excepcionales como el de JJ quien inició su carrera como desarrollador en IS y Glenda, son los que reconocen han marcado una diferencia en el área.

“*Contratando*” y “*Agradeciendo*” fueron pilares con puntuación baja, 2.3, los cuales fueron cuestionados por el hecho de existir una gran oportunidad de mejora al agradecer por los esfuerzos que se realiza, así como la baja capacidad de retención de talento que se observa en la unidad. En su experiencia la capacidad de contratar para un largo plazo es inexistente y esto influye en el ambiente del equipo, son comunes las salidas y una alta rotación bajo la percepción de los colaboradores de IS. Un aspecto por mejorar que proponen personas con experiencia laboral amplia es enriquecer al líder reclutador con conocimiento del mercado y con los beneficios ofrece la industria, aspectos como teletrabajo y buen ambiente laboral son característicos de la industria tecnológica y no representan un diferenciador para un candidato.

“*Desarrollando*”, 2.5, fue altamente criticado debido a que cuando los colaboradores provienen de otras empresas suelen estar acostumbrados a un *career path* claramente establecido directamente relacionado a aumentos en remuneración, así como amplia variedad de opciones para aprender y desarrollarse en nuevas ramas del trabajo. La compañía se caracteriza por ser más estática y sin cambios, lo cual reduce la ambición en los colaboradores, así como desmotiva al transcurrir el tiempo en una misma posición. Mencionan que la oportunidad de crecer o recibir una promoción es nula y regularmente el comportamiento es permanecer dentro de la compañía mientras se aprovecha el beneficio del *Tuition Reimbursement* y cuando ya se encuentra listo profesionalmente moverse a una compañía externa.

En cuanto a “*Comunicando*” (3), “*Cuidando*” (3) y “*Escuchando*” (3.8) obtienen calificaciones promedio, donde se menciona los líderes son considerados aptos y capacitados en su labor, cuidan a sus equipos y promueven un ambiente de “*Respeto*” y confianza. Es claro por los participantes que no necesariamente puedan influir en cambios que quisieran, pero sin duda son escuchados y comprendidos.

“*Celebrando*” y “*Compartiendo*”, fueron los pilares con mayor puntuación, 4.3. Menciona que espacios como *Team Days* han sido promovidos activamente en los últimos

años en la búsqueda de unión de unidad, estos han sido buenas oportunidades para acercarse y relacionarse con la totalidad de compañeros. Se celebran los éxitos de proyectos y el equipo en general, se valoran los resultados bien hechos y se les da la importancia adecuada.

Por último, se evaluaron los pilares del líder a nivel general en la oficina de Costa Rica ([ver anexo 45](#)). Como se muestra en la figura el comportamiento se mantiene con respecto a la visión de los líderes del área. “*Celebrando*”, “*Compartiendo*”, “*Escuchando*”, “*Agradeciendo*” se mantienen con las mejores calificaciones, mientras que la mayor oportunidad de mejora se mantiene en el pilar “*Desarrollando*”. “*Inspirando*” sube a un promedio de 3.6 en general versus 2.2 en la unidad.

Las celebraciones constantes, los espacios para relacionarse, el *Tuition Reimbursement* como canal de desarrollo personal impulsado por la oficina, testimonios de cuidado al personal, líderes preparados e inspiradores a lo largo de la oficina, forman parte de los comentarios que se diferencian a la visión interna de la unidad.

3.7.1.3.8. *Customer Satisfaction*

Se realizaron 2 sesiones y participaron 4 colaboradores que forman parte del departamento *Customer Satisfaction* áreas de *Operations* y *Resolution*. En las sesiones se evaluaron las dos visiones del modelo, colaborador y líder, donde al evaluar el liderazgo se enfocaron en el de su unidad en específico.

Una dinámica distinta al resto de las unidades fue incorporada por medio de un survey que facilitará recabar la información debido al modelo de trabajo del departamento. En este se recolectó la información de 4 colaboradores más aparte de los que participaron en las sesiones.

En la evaluación de los pilares del colaborador la mayor oportunidad de mejora fue en “*Imparcialidad*”([ver anexo 46](#)) Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Imparcialidad*”, con un promedio de 4.1, el favoritismo existente hacia las personas extrovertidas y con más exposición algunos dentro del equipo reconocen esforzarse al mínimo pues saben será difícil sobresalir. Consideran que existen personalidades distintas dentro de la unidad y en busca de la justicia el liderazgo debería contemplar este hecho y evitar caer en ello. Con respecto a la asignación de tareas y proyectos, exponen que existe

claridad en la oportunidad equitativa en todo el equipo y como se toma en cuenta a todos. Un aspecto por mejorar mencionado fue la adaptación a un sistema de reconocimiento más justo.

El pilar “*Credibilidad*”, obtuvo un 4.6 de calificación, se menciona como la medición de métricas es altamente agradecida y promueve un ambiente sano y competitivo dentro del equipo, la accesibilidad de información está presente y se consideran que las líderes transmiten los mensajes lo cual promueve la confianza *direct report* a líder y cómo se siente un interés real por el bienestar del colaborador.

“*Respeto*”, con un 4.9 en promedio, exponen el ambiente laboral saludable y como la retroalimentación es tomada de buena manera en el diario vivir, se siente un “*Respeto*” en todas las vías, cada miembro del equipo es aceptado tal cual es y la cordialidad en el trato se hace presente. Un aspecto peculiar de la unidad es que el 100% es estudiante o está en las últimas etapas de conclusión de carrera, por lo cual, la flexibilidad de horario y el balance vida personal y laboral es esencial, así como la libertad de utilizar los demás beneficios como *Outdoor Days* y gimnasio, comentarios confirman es uno de los distintivos que se viven en CS.

Los últimos pilares, “*Orgullo*” y “*Camaradería*”, obtuvieron un promedio de 5. Primeramente, el “*Orgullo*”, por la naturaleza del trabajo se cuenta con contacto directo con el cliente final y por medio del cual viven el propósito final de la compañía, el hacer feliz al cliente con nuestros productos, esto hace sentir orgullosos a los miembros de la unidad y comparten los valores y cultura de L.L.Bean. Y “*Camaradería*” resalta las buenas relaciones que se comparten con los compañeros, se percibe un sentido alto de equipo incluso cuando existen algunos subgrupos distintos entre sí. Se confía los unos en los otros, y confirman se propicia la ayuda al que lo necesita.

En la evaluación de los pilares del líder la mayor oportunidad de mejora fue “*Agradeciendo*” ([Ver anexo 47](#)). Los participantes de la sesión señalan en el caso de “*Agradeciendo*”, con un promedio de 2.7, existen los reconocimientos mensuales, pero no el agradecimiento espontáneo constante, se considera hay oportunidad de mejora en este sentido pues únicamente es reconocido un logro si viene de Estados Unidos o si es excepcional.

“*Inspirando*”, con una calificación de 3.8, el equipo de líderes en la unidad es diferenciado percibiendo una menor inspiración a las líderes que no poseen experiencia en el área técnica que se desempeña, consideran no están en condiciones de ayudar a mejorar pues no conocen a profundidad el trabajo.

Con la misma puntuación de 4, “*Contratando*” y “*Cuidando*”, reflejan una percepción de buenas contrataciones en el departamento, se le reconoce a Recursos Humanos y líderes encargados de reclutamiento, a pesar de algunos errores que son esperables en un equipo nuevo. Con respecto a “*Cuidando*”, mencionan el agradecimiento que sienten al recibir un buen trato al tener necesidades específicas personales, reconocen no se obtienen beneficios distintivos, pero si una genuina preocupación y ayuda de parte del equipo de líderes.

“*Celebrando*” (4.5), “*Compartiendo*” (4.3) y “*Comunicando*” (4.3), se encuentran en calificaciones medias. Una peculiaridad de la unidad es el poseer un comité de actividades interno encargado de planear *Team Days*, celebraciones y reconocimientos, liderado por la Manager de la unidad y enfocado a celebrar y compartir. Dichas actividades mencionan ser creativas y emocionantes, generalmente almuerzos o cenas, mencionan tienen espacio de mejora en cuanto a hacerlas más inusuales y especiales. Con respecto a la comunicación es considerada abierta, honesta y transparente, se propicia la libre opinión, aunque si existe un sentimiento de no necesariamente en el momento oportuno.

“*Escuchando*” y “*Desarrollando*” son los mejor evaluados con 4.8 y 4.7, respectivamente. Se considera que los líderes son accesibles y dispuestos a ayudar dentro de la unidad, gran apertura a traer los problemas a la mesa y recibir un consejo o *coaching* para solucionarlo. Los participantes de la sesión mencionaron el deseo de desarrollar una cercanía con otros líderes, no necesariamente solo su líder directo. Sobresale un alto apoyo en cuanto a crecimiento profesional y como ese apoyo es sentido.

Por último, se evaluaron los pilares del líder a nivel general en la oficina de Costa Rica ([Ver anexo 48](#)). Al igual que en la visión de los líderes de la unidad, la mayor oportunidad de mejora para la organización fue “*Agradeciendo*”, donde mencionan en ocasiones se les demuestra más a unos que a otros esto debido al favoritismo general en la oficina. “*Celebrando*” escala posiciones con un promedio de 4.9, se menciona la fiesta de

Navidad entre otras celebraciones como grandes ejemplos en la organización, al igual que “*Contratando*” obteniendo un promedio de 4.8, es una oficina que se considera talentosa, responsable y con muy buen nivel de inglés. Los demás pilares se mantienen al mismo nivel de la visión de la unidad.

3.7.1.3.9. *Creative*

No se recabó información en esta unidad específica.

3.7.1.4. Preguntas

Finalmente, se realizaron dos preguntas a los colaboradores al final de las sesiones contemplando dos posibles escenarios, un escenario con abundancia de recursos y otro donde la empresa viviera hipotéticamente un escenario de escasez.

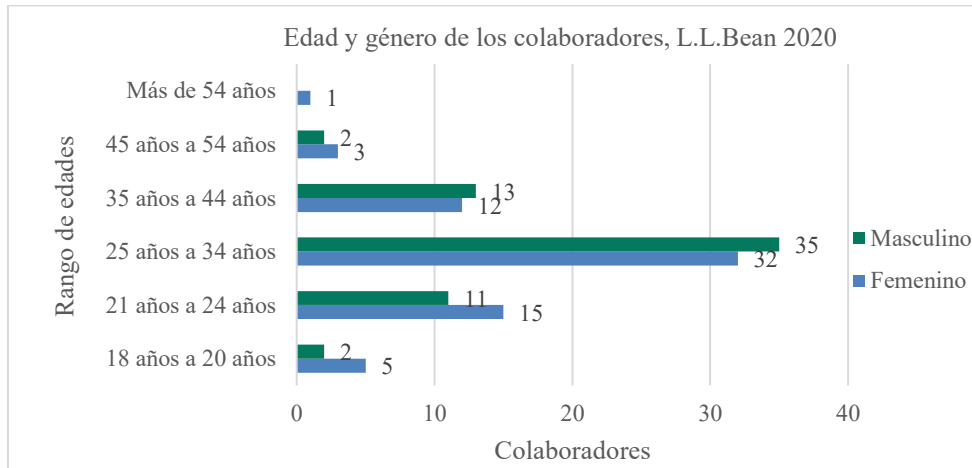
La primera pregunta: Si L.L. Bean tuviera todos los recursos, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente? La segunda pregunta: Si L.L. Bean tuviera recursos extremadamente limitados, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?

Los colaboradores proponen la utilización de los recursos en áreas como: habilidades blandas, salario, alineación e integración interdepartamental, desarrollo profesional y crecimiento y, liderazgo. (Ver [Anexos 49 y 50](#))

Encuesta

La encuesta se realizó en el mes de abril del 2020 y participaron 133 personas, 68 mujeres y 63 hombres. La figura 24 se observa las edades y el género de los participantes. La mayoría de los encuestados tiene entre 25 y 34 años.

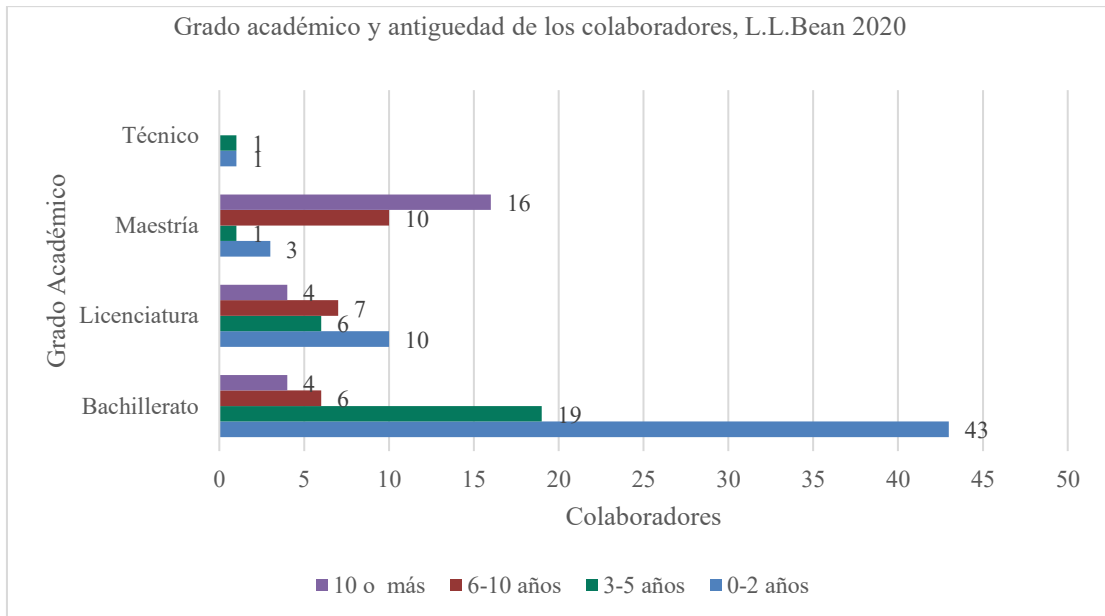
Figura 24 "Edad y género de los colaboradores L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

En la figura 25 se presenta el grado académico y la antigüedad de los encuestados. La mayoría de los encuestados tienen 2 años o menos de trabajar para L.L.Bean Costa Rica y se encuentran cursando o ya alcanzaron el nivel de Bachillerato.

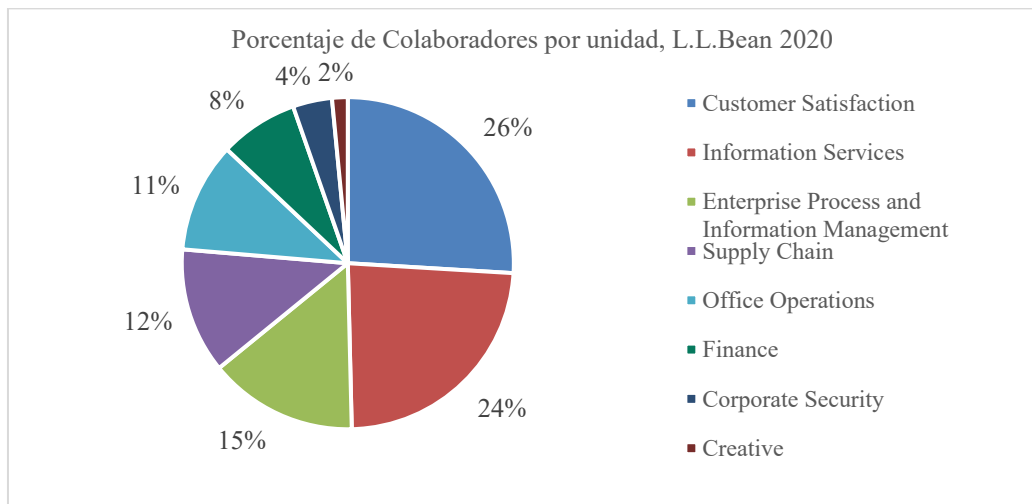
Figura 25 "Grado Académico y antigüedad de los colaboradores L.L.Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores forman parte de las Unidades de *Customer Satisfaction* 25.95% e *Information Services* 23.66%. En la siguiente figura se presenta la cantidad de colaboradores por unidad.

Figura 26 "Porcentaje de los Colaboradores por unidad de L.L. Bean Costa Rica, año 2020"



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la información demográfica se concluye que la mayor parte de los colaboradores que integran la empresa es personal joven y de reciente contratación, forman parte de unidades como *Customer Satisfaction* o *Information Services*, áreas de servicio de atención al cliente e información de los productos y servicios que ofrece la empresa a nivel global, es un primer nivel de atención directa que requiere un nivel de respuesta de primer nivel.

3.8.1. Autoliderazgo

El autoliderazgo inicia a través de una introspección para evaluar competencias y potenciar el desarrollo profesional y personal. Es importante considerar la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, la alineación de los valores y objetivos con la compañía, ya que influye en el deseo de los colaboradores de permanecer en la organización. Por lo tanto, se decide utilizar la encuesta para medir estos elementos.

Un 99.24% de los encuestados consideran que los valores de la organización se encuentran alineados con lo que creen que es importante en sus vidas. Además, 97.71% creen que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa. Esto se refleja en el "*Respeto*" que reciben sus colaboradores y su pertenencia a la empresa.

Más de 90% de los entrevistados parece entender su proceso de aprendizaje, exponerse a cometer errores y aprender de ellos, respetar sus valores y prioridades y al enfrentar un problema buscar cómo resolverlo. Un 83.97% conoce sus fortalezas personales y

trabaja para desarrollarlas. Existe un alto conocimiento de sus oportunidades de mejora (74.80%) y sabe administrarlas, un 77.86% de los entrevistados se siente bien trabajando en equipos altamente capacitados, aunque signifique salir de su zona de confort y un 74.05% cree ser auténtico y se sienten seguros de sí mismos.

De las afirmaciones que se consideran como oportunidades de mejora están: el miedo a enfrentar nuevos retos, el no permitir que el miedo lo detenga o venza (61.83% si lo practica) y el conocimiento de quienes son, para donde van y cómo van a llegar allí (50.38% si lo practica).

Existe un alto porcentaje de motivación en la empresa, solamente un 17% de los colaboradores se sienten desmotivados. Entre los motivadores principales para los colaboradores están: estabilidad, libertad, orden, aceptación, vínculos, significado y maestría. El *exposure* y la influencia son motivadores, pero no prioritarios.

Un 38.17% de los colaboradores sienten que no reciben una compensación justa por el trabajo, lo cual representa un reto importante a considerar y un elemento que se presenta constantemente en los distintos instrumentos aplicados.

Los beneficios que ofrece la empresa son apreciados por sus colaboradores (97.71%) y la mayoría (87.79%) considera que los beneficios que ofrece la empresa en este momento son competitivos con respecto al mercado.

Dentro de los beneficios que los colaboradores perciben como oportunidades de mejora son: Alimentación en la oficina o subsidiada, el día del cumpleaños libre y pagado, subsidio de transporte o gasolina y cobertura de dentista en el seguro. Más de un 90% de los colaboradores consideran que el lugar de trabajo es físicamente cómodo y que cuentan con un balance sano entre su trabajo y su vida personal.

La mayoría de los colaboradores (83%) se encuentran felices con el trabajo que realizan en la empresa. Menos de un 20% de las personas no están a gusto con el trabajo que realizan, y si se les ofreciera la oportunidad no volverían a aplicar para el mismo puesto. Más de un 95% consideran que pueden contar con sus compañeros de área o departamento cuando necesitan ayuda, y que sus compañeros están abiertos a recibir opiniones diferentes. El 93% considera que tiene un amigo en la oficina.

3.8.2. Liderazgo

El líder es un modelo por seguir que busca desarrollar el talento de las personas con las que se relaciona y ser un guía. El papel de los líderes es de suma importancia y de responsabilidad porque los líderes tienen la potestad de desarrollar al talento para que agreguen mayor valor a la empresa, impulsar los valores de la organización y dirigir a los equipos según los objetivos. Un liderazgo deficiente puede generar malestar dentro de los equipos y bajar el rendimiento de los equipos.

La mayor parte de los colaboradores en la empresa considera que los líderes son accesibles y muestran interés en sus necesidades. El 90% considera que se propician los espacios para tratar temas personales. Las actividades de uno a uno se realizan con una frecuencia de 45% quincenal, 30% mensual, 23% semanal y solamente un 2% consideran que no.

Existe una gran confidencialidad en las conversaciones con el Líder (95%), y la mayoría de los colaboradores considera que su líder inmediato valora sus destrezas y talento (96%). Esto contrasta con la opinión de un 24% de los entrevistados, que considera que el Líder no es un coach (acompañamiento) y no apoya su desarrollo profesional.

Solamente, un 15% de los colaboradores considera que no tienen libertad para decidir cómo realizar su trabajo y que su supervisor directo no es un Líder. La mayoría de los colaboradores confía en el equipo directivo de la empresa (96%), solamente un 13% de los entrevistados manifestó su molestia porque considera que en la empresa no hay una comunicación honesta y existe oportunidad de mejorar la comunicación de arriba abajo.

3.8.3. Métodos de evaluación

Las evaluaciones son fundamentales para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, así como el nivel de desarrollo de las competencias de los colaboradores de la empresa.

La mayor parte de los colaboradores (73%) considera que la evaluación de desempeño es subjetiva y un 31% de ellos considera que las métricas con las que se les evalúa no están bien establecidas. Las respuestas corroboran el descontento con los métodos de evaluación que se presentó en algunas de las sesiones del modelo.

3.8.4. Procesos de reclutamiento, selección y retención

Esta sección se compone de preguntas que se agregaron a la encuesta no en una sección oficial de la encuesta, pero con el fin de validar y evaluar lo recopilado en las entrevistas con recursos humanos de los procesos organizacionales.

Los Procesos de reclutamiento y selección de personal deben responder a los requisitos de talento humano que la empresa necesita y cultura organizacional que desear mantener. La mayor parte de los entrevistados (80%) considera que la descripción del trabajo fue precisa en el momento de la contratación.

Se les preguntó que mejoras se le podrían hacer al proceso de contratación y los encuestados respondieron: buscar eficiencia en la toma de decisiones, simplificar el proceso, desarrollar una batería de pruebas que midan los *soft skills*, mejorar los *job postings* y las pruebas para que reflejen el verdadero trabajo, ser transparentes que las oportunidades de crecimiento son limitadas y contactar a las personas en el proceso y no tener lapsos de 2 semanas sin dar información.

Se sugiere la utilización de más tecnología en los procesos y hacer pruebas online. Para candidatos internos: realizar sesiones de *shadowing*, no asumir que los candidatos no poseen experiencia por el área en el desempeñan en la empresa, mayor retroalimentación después del proceso y eliminar los favoritismos.

Al contratar para puestos donde las responsabilidades no son claras, ser transparentes y especificar de las que si se tiene información. Los encuestados creen que la transparencia y la justicia son elementos que se deben fortalecer en los procesos, hay un sentimiento de injusticia en los que han participado en procesos internamente.

Finalmente, en el *onboarding* los encuestados sugieren dar más información de los departamentos de la oficina. Se les pregunto a los encuestados las razones por las que siguen trabajando para L.L.Bean Costa Rica y no en otra empresa, a lo que respondieron: Por el ambiente laboral, el grupo de trabajo, el beneficio del *tuition*, los beneficios, la comodidad, confianza, flexibilidad, el liderazgo, la cultura, el desarrollo personal, las oportunidades de crecimiento, el balance entre la vida laboral y personal, el sentimiento de familia, estabilidad y por sus valores.

Algunos encuestados también justifican su permanencia por el COVID-19, porque lo considera una zona de comodidad, porque es una empresa buena como primera experiencia laboral, por los retos constantes, lealtad a la empresa y porque les gusta lo que se hace.

3.8.5. Desarrollo y Reconocimiento

El desarrollo y reconocimiento del talento son factores claves para el desarrollo organizacional. Es un proceso de transformación mediante el cual el recurso humano refuerza sus capacidades y adquiere nuevos conocimientos.

Las opiniones de los entrevistados en relación con el reconocimiento del talento están divididas. El 36% considera que la compañía no los alienta a ser innovadores y asumir riesgos en sus tareas. Un 31% considera que no se les reconoce el esfuerzo con la frecuencia adecuada. Un 31% manifiesta que el reconocimiento que ejerce el líder no es acorde al esfuerzo realizado.

Dentro de las formas para reconocer el talento, la mayor parte de los colaboradores considera que la empresa debería darles la oportunidad de dar lo mejor de ellos (88%), de mejorar sus habilidades (95%), que la organización los aliente a opinar y a aportar ideas (90%).

En contraste, un 41 % considera que no tienen oportunidad para crecer dentro de la organización, un 20% no recibe retroalimentación frecuente sobre las labores que realiza, y 27% no recibe seguimiento y soporte después de una retroalimentación. Además, el 34% menciona que no tienen un plan de desarrollo profesional claramente establecido, un 13% considera que el reconocimiento no es verdadero cuando se recibe y un 22% manifiesta que la organización no celebra sus logros y aprendizajes.

3.8.6. Cultura y Clima Organizacional

El clima organizacional es el conjunto de elementos que modifican el ambiente laboral y la cultura es el ADN de la empresa, son el conjunto de actitudes, hábitos, valores y tradiciones que representan los colaboradores de la empresa.

A nivel general, la mayoría de los colaboradores (94%), considera que el ambiente que ofrece la empresa refleja la cultura organizacional que se predica. Donde un 89%

considera que sus responsabilidades están claras, y solo un 18% cree que su entorno de trabajo no lo hace sentirse comprometido e inspirado para alcanzar sus objetivos.

La mayor parte de los colaboradores (98%) cree que la organización es un buen lugar para trabajar, pero consideran que hay elementos que se deben de promover para seguir cumpliendo esa afirmación, entre ellos: desarrollo personal y profesional, salarios más competitivos, transparencia, comunicación asertiva, la marca en Costa Rica, igualdad, parcialidad, igualdad de oportunidades, mayor relación entre departamentos y un programa para que los líderes estén mejor preparados.

Análisis de Fortalezas y Oportunidades de mejora

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es uno de los instrumentos utilizados con mayor frecuencia en la planeación estratégica de las organizaciones. El análisis de la situación de la compañía L.L. Bean se profundizará mediante la revisión de los factores del FODA cuyo enfoque es a nivel interno de la organización, las fortalezas y las debilidades. Para efectos de este trabajo, las debilidades se llamarán oportunidades de mejora.

La identificación de los factores internos se realiza mediante la revisión de los datos obtenidos en las sesiones de grupo, la encuesta, el *Bean Poll*, entre otros. Las sesiones permiten reconocer algunos elementos en los resultados de las evaluaciones y en las respuestas a las preguntas: “¿Qué es un excelente lugar para trabajar?”, “Si L.L. Bean tuviera todos los recursos, ¿cómo los utilizaría para que impacte positivamente?” y “Si L.L. Bean tuviera recursos extremadamente limitados, ¿cómo los utilizaría para que impacte positivamente?”

A continuación, se procederá a detallar qué características en la organización constituyen una fortaleza o una oportunidad de mejora:

Figura 27 "Análisis de Fortalezas y Oportunidades de mejora, año 2020"

Fortalezas	Oportunidades de Mejora
<p>Cultura de "Respeto"</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente armonioso con trato cordial. -No se dicen malas palabras ni groserías, no se grita ni se insulta. -Énfasis al "Respeto" de gustos y preferencias - promoción de autenticidad. -Equilibrio entre la vida laboral y personal de cada trabajador - beneficio de flexibilidad de horario. 	<p>Cultura de Reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faltan lineamientos claros y estándar de reconocimiento. -La frecuencia es baja. -Imparcialidad en el proceso. -No hay personalización, creatividad ni espontaneidad. -El premio otorgado en ocasiones no se ajusta al esfuerzo realizado.
<p>Fraternidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones y sana convivencia -Sentimiento de familiaridad manifestado en fuertes amistades. -Celebraciones: crean espacios para compartir y fomentar la unión. -En las contrataciones los líderes buscan que el candidato tenga afinidad con el equipo para mantener la cordialidad en el ambiente. 	<p>Procesos de selección y promoción de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> -Habilidades blandas no son consideradas. -Falta de participación e influencia de miembros del equipo en el proceso. -Duración prolongada. -Inconsistencia en la apertura de puestos a nivel interno, externo o ambos -Procesos no estandarizados. -Presencia de favoritismo.
<p>"Orgullo"</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alineación de los valores personales con los de la empresa. -Alto sentido de responsabilidad y compromiso hacia el cuidado del ambiente. -Promoción de un estilo de vida saludable. -Trabajo en equipo. -Ambiente agradable. 	<p>Desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> -No hay un proceso estándar -Carencia de un plan de desarrollo -Desigualdad - cursos o entrenamientos exclusivos a los líderes (coaching, psicólogo). -Falta de guía o acompañamiento de parte de los supervisores. -Carencia de oportunidades de desarrollo.
<p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo conjunto en la unidad de negocio. -Sentimiento de equipo basado en fraternidad. 	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desactualizada a nivel tecnológico en comparación con la industria -Falta de software y herramientas innovadoras para automatizar los procesos. Ej: software RPA (<i>Robotics Process Automations</i>).
<p>Confianza</p> <p>"Camaradería" - buenas relaciones de confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Delegación de funciones en subordinados -Reuniones de uno a uno promueven un acercamiento al empleado. -Seguridad - Líderes <i>Key Experts</i> atienden consultas respecto al trabajo. 	<p>Estrategia de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mensajes alterados - intervención de personas de distintos niveles en la estructura organizacional. -Falta de un canal masivo o un centro de información. -Comunicación parcial a un sector de la población o exclusivamente a los líderes. -Falta de alineación interdepartamental respecto al mensaje y el canal a utilizar.
<p>Compromiso ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comité Bandera Azul Ecológica - esfuerzos orientados a reducir el impacto ambiental de la compañía -Educación en sostenibilidad ambiental. -Certificación Bandera Azul. 	<p>Planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sede de L.L. Bean Costa Rica carece de un plan estratégico formal y completo. -Misión y visión inexistentes -Valores y objetivos estratégicos no se han definido oficialmente.
<p>Beneficios de bienestar Integral</p> <ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad de horario y teletrabajo permiten el equilibrio entre la vida laboral y la personal. -Promoción de la salud física - subsidio al gimnasio, frutas en la cafetería y <i>Outdoor Days</i>. -Promoción del desarrollo - Reembolso a la educación. 	<p>Transparencia y visibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de comunicación de justificaciones de las decisiones - evaluaciones de desempeño, despidos -Desalineación de los perfiles de los puestos que se abren con las funciones de la posición. -Falta de visibilidad de las labores, los proyectos o los logros del equipo.

<p>Delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confianza en la calidad del trabajo de los subordinados. -Delegación de la responsabilidad de los proyectos y gestión del tiempo en la ejecución de las funciones. 	<p>Remuneración</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inequidad de compensación entre posiciones con la misma banda. -Compensación no es asignada acorde a las funciones. -Salarios bajos en comparación con los de la industria.
<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> -La perspectiva de los colaboradores se captura a través de reuniones de uno a uno, el <i>Bean Poll</i> y los <i>focus groups</i>. -Promoción de la participación en distintos comités de la empresa -Ocasionalmente los líderes hacen partícipes a sus subordinados en procesos de contratación. 	<p>Equidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Distribución de funciones desequilibrada (casos de colaboradores con sobrecarga laboral) -Horarios no se asignan con “Imparcialidad”. -Compensación desigual entre posiciones con la misma banda -Falta de objetividad en asignaciones de proyectos, procesos de selección, promociones de personal y reconocimientos. -Algunos beneficios diseñados para grupos específicos de personas que no resultan atractivos y funcionales para todos los empleados.
<p>Política de puertas abiertas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Distensión en las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos. -Accesibilidad hacia los líderes. -Promoción de un ambiente de confianza y cercanía. 	<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias respecto a habilidades blandas (escucha activa, empatía, imparcialidad, insatisfactorias muestras de agradecimiento, comunicación parcializada). -Proyección deficiente del interés en el bienestar y el desarrollo profesional de los subordinados. -Desconocimiento de la operación - decisiones poco acertadas y falta de visión. -Inexperiencia y falta de alineación entre los altos mandos.
<p>Celebraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -El equipo de liderazgo valora y enfatiza las actividades a través de la asignación de recursos, tiempo y presupuesto -Divertidas, especiales y motivantes para sus empleados. 	<p>Integración interdepartamental</p> <ul style="list-style-type: none"> -Operación individualista de las unidades de negocio -Falta de alineación interdepartamental respecto a la comunicación -Falta de proyectos interdisciplinarios.
	<p>Creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rutina, poca variedad o espontaneidad en las celebraciones y en los reconocimientos.
	<p>Capacidad de Apelación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carencia de un proceso de apelación oficial -Falta de un comité de ética -RRHH se enfoca mayoritariamente en procesos de reclutamiento y no en brindar soporte o acompañamiento a los colaboradores de la oficina.
	<p>Estandarización de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de procedimientos estándar. -Presencia de subjetividad, inequidad y favoritismo.

Fuente: Elaboración propia

Posterior al análisis realizado durante este capítulo, resulta evidente la cantidad de fortalezas con las que cuenta L.L.Bean Costa Rica y también las principales oportunidades de mejora. En el siguiente capítulo, se presentarán las iniciativas que componen la propuesta de desarrollo organizacional basada en la investigación previa.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta la propuesta de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean Costa Rica, basada en las necesidades plasmadas en el Capítulo 3. La intención es incrementar la satisfacción del personal, y para lograrlo se determinaron 5 áreas de enfoque: liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento, comunicación interna, reclutamiento, selección y proceso de evaluación y desempeño.

Objetivo de la propuesta

Proponer un plan de desarrollo organizacional para la empresa L.L. Bean Costa Rica que contribuya a potenciar la cultura y alinear los procesos de gestión del capital humano.

Cada enfoque cuenta con iniciativas que se pueden desarrollar simultáneamente y detallan planes de acción por etapas, guías y recomendaciones para implementar la propuesta.

Figura 28 "Propuesta de Desarrollo Organizacional "

Enfoque plan de acción	Plan de Acción	Estrategia	Iniciativas
Liderazgo	Programa de liderazgo	Diseñar un programa de liderazgo para generar dirección, alineamiento y compromiso capacitando a presentes y futuros líderes de L.L.Bean Costa Rica.	Plan de Capacitación de liderazgo
Desarrollo Profesional y Reconocimiento	Plan de desarrollo profesional y reconocimiento	Establecer un programa de desarrollo profesional donde se impulse el crecimiento profesional, se incremente la motivación y se refuerce el buen desempeño de los colaboradores. Desarrollar un programa que incremente la satisfacción y la motivación de los colaboradores y contribuya a una cultura de reconocimiento y mejora continua.	Plan de desarrollo profesional Programa de Rotación Programa de Sucesión Programa de reconocimiento
Comunicación interna	Plan de Comunicación interna	Desarrollar una comunicación fluida y abierta, promoviendo el diálogo y la retroalimentación asertiva dentro de la empresa	Encuesta Guía para plan de comunicación interna Reunión de resultados

Reclutamiento, selección y retención de talento	Mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención de talento	Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para generar un cambio positivo para el departamento de Recursos Humanos y para la oficina. Mejorar la gestión del talento para incrementar la retención del personal.	Documentación Programa de pasantía Programa de Embajadores de marca Encuesta Diseño de entrevista de salida
Proceso de evaluación y desempeño	Fortalecimiento de los procesos de evaluación y desempeño	Implementar un proceso de evaluación de desempeño estándar con un procedimiento de apelación que promueva la transparencia e incremente la credibilidad de la empresa y la confianza de los colaboradores.	Evaluación de desempeño Proceso de Apelación

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Propuesta 1: Programa de liderazgo para generar dirección, alineamiento y compromiso.

4.1.1.1. Estrategia

Diseñar un programa de liderazgo para generar dirección, alineamiento y compromiso, capacitando a presentes y futuros líderes de L.L.Bean Costa Rica.

4.1.1.2. Plan de acción

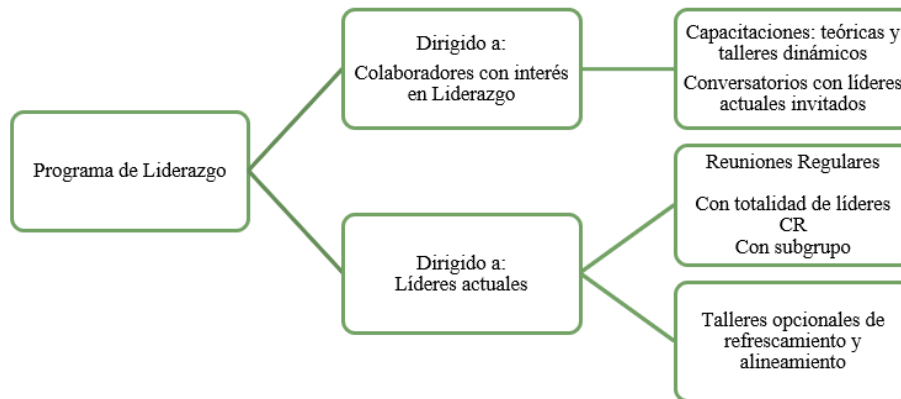
A través de la totalidad de la investigación se reconoce que la empresa propicia en sus colaboradores el desarrollo enfocado en el liderazgo, por lo cual se requiere reforzar la formación de un líder esperado en L.L.Bean.

Se ha comprobado que promover colaboradores internos a puestos de liderazgo, muestra mejores resultados en desempeño y afinidad cultural, versus contratar a un líder externo, esto ya que los colaboradores con trayectoria previa conocen el negocio, así como se han mostrado buen desempeño. El reto se encuentra en saber preparar a los mejores empleados para el siguiente paso de crecimiento, el liderazgo.

Como se mencionó en el capítulo 3, los colaboradores consideran que no existe un entrenamiento robusto que prepare a los líderes para ejercer su rol. La propuesta se enfoca en

la preparación previa, el entrenamiento al iniciar el rol y el seguimiento una vez obtenido el puesto.

Figura 29 "Programa de Liderazgo"



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Documentar información existente relativa a liderazgo y convivencia básica en la oficina.

Las expectativas directas de un líder dentro de L.L.Bean Costa Rica yacen en las bases del “Respeto”, confianza y manejo del cambio, y deben ser documentadas. Principios generales de respetar creencias de las otras personas, practicar y vivir la escucha activa, manejo de los errores con humildad e integridad, la disposición a afrontar situaciones de ambigüedad y cambios constantes siendo flexibles para lograr el objetivo son algunas características que se esperan de un líder. En general, se esperan resultados de excelencia por parte de los colaboradores y los líderes son sus acompañantes en el camino al cumplimiento con éxito.

Por otro lado, el enfoque en reglas no escritas de convivencia dentro de la oficina identificadas por los colaboradores como lo son saludar, el uso de frases de cortesía “por favor” y “gracias”, “Respeto” como valor principal de convivencia, no se hacen bromas pesadas ni se usan apodos con mala intención, no se grita, el uso correcto de los espacios comunes y cuáles comportamientos son aceptables y tanto la limpieza como el orden que aseguran una buena experiencia para el siguiente usuario.

Además, el enfoque en reglas no escritas para líderes dentro de la oficina como el principio de confianza 95/5, igualdad de trato y manejo de jerarquía, se propicia un ambiente

libre de discriminación y abusos pues se pretende vivir en comodidad, colaboración versus individualismo y que en general se asume buena intención ante cualquier circunstancia.

Fase 2: Crear en conjunto con los líderes existentes los lineamientos a considerar al entrenar a un nuevo líder.

Crear grupos focales con los líderes actuales con el objetivo de generar conversaciones alrededor de los *CRO Leadership Directions* y actualizar la información relativa a liderazgo recopilando temas actuales y donde se deben enfrentar nuevos retos. Reevaluación de expectativas de un líder, temas de manejo elemental, compartir casos especiales sucedidos y preparar al resto del equipo ante dichos casos. Se deberá nombrar encargados de actualizar documentaciones y de crear el material a impartir en futuros talleres a nuevos líderes.

Fase 3: Integrar la promoción del Programa de Liderazgo desde el proceso de reclutamiento.

Instruir al equipo de Recursos Humanos en el funcionamiento del Programa de Liderazgo y capacitarlos en ofrecer durante el proceso de reclutamiento la oportunidad de recibir preparación en liderazgo a lo largo de la carrera en L.L.Bean. La propuesta busca lograr que la empresa se diferencie de entre otras posibles opciones que el candidato posea y convertir este punto en un factor de atracción de talento.

Fase 4: Desarrollo/ puesta en acción del Programa de Liderazgo

Una vez establecido y promovido el programa, inicia el proceso de informar a los líderes de su existencia y cómo se integra a sus tareas continuar la promoción del programa e iniciar el proceso de exploración del tema con cada uno de sus subordinados, deberá detectar quienes poseen destrezas de liderazgo y se encuentren interesados en recibir entrenamiento de preparación por medio del Programa de Liderazgo. Serán seleccionados y Recursos Humanos será el encargado de la coordinación de grupos y logística posterior.

La idea es que los colaboradores seleccionados, de puestos entrantes y todavía sin cargo de liderazgo, reciban capacitaciones teóricas donde aprenderán en qué consiste el liderazgo y tengan la oportunidad de prepararse en el área para estar listos cuando se dé una oportunidad de crecimiento. Se recomienda realizar las sesiones de manera mensual o bimensual, según se establezca por los encargados, debido a distintas realidades de capacidad en los departamentos y necesidades del negocio específicas a épocas de venta.

Una estrategia alternativa a las sesiones presenciales son los recursos de consulta en línea donde los participantes puedan estudiar y aprender de manera autónoma. Un medio digital que podría aprovecharse es *Lynda.com*, sitio web donde actualmente Recursos Humanos tiene a la disposición de todos los colaboradores dos licencias de uso profesional.

Otro ejemplo de dinámica que propicia en los colaboradores apertura de mentalidad y aumento de conocimiento del negocio son los conversatorios con líderes actuales de distintos departamentos. El plan sería que en ellos se aborden temas de interés y al mismo tiempo se genere *networking*.

Figura 30 "Capacitaciones a colaboradores interesados "

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Capacitaciones a colaboradores interesados	<p>Facilitador: Recursos Humanos Mariana Solera</p> <p>Participantes: Colaboradores con interés en liderazgo, puestos entrantes sin cargos de liderazgo</p>	<p>Mensual o bimensual durante su periodo de evaluación</p> <p>Duración: 1 hora por sesión</p>	Aprenderán en qué consiste el liderazgo y tengan la oportunidad de prepararse en el área para estar listos cuando se dé una oportunidad de crecimiento	Capacitaciones teóricas y talleres dinámicos Consulta recursos virtuales Conversatorios con líderes actuales invitados

Fuente: Elaboración propia

Fase 5: Alineamiento de la totalidad de los líderes presentes en la oficina.

Durante esta quinta etapa se busca el alineamiento tanto de los nuevos líderes entrantes, tanto de quienes fueron anteriormente preparados en las sesiones de capacitación, como de los que poseen experiencia en el rol y de manera paralela continúan su aprendizaje en el Programa de Liderazgo. El objetivo es concretar dirección en el grupo de líderes para la ejecución del rol de una manera uniforme a lo largo de toda la oficina.

i. Propuesta de acomodo de grupos

La propuesta inicia con el replanteamiento de la composición de los grupos ya existentes: *Site Leaders*, *Mid Cheese* y Otros. Repensar los requisitos que deben cumplirse para formar parte de uno de ellos, hacerse preguntas como: ¿Cuál es la diferencia entre un líder con 1 persona a cargo y uno con 2 personas a cargo? ¿Por qué el grupo *Mid Cheese* debería permitir sólo "*Team Leaders*"? ¿Es un impedimento válido que personas quienes han sido promovidos de *Team Leader*, pero con un rango menor a *Manager* el no pertenecer a ningún grupo? Nuestra conclusión a raíz de la creación de grupos fue que

la razón de ser de ellos es que todo líder debe contar con un grupo de apoyo en medio de su rol, así que replantearse el por qué hay líderes no pertenecientes a ninguno de ellos es una buena estrategia, ya que afecta comunicación, alineación e impacto tanto para ellos mismos como en los colaboradores.

Figura 31 "Composición de los grupos ya existentes: Site Leaders, Mid Cheese y Otros líderes"

Site Leaders
Mid cheese
Otros líderes

Fuente: Elaboración propia

ii. Organizar reuniones

La existencia de reuniones es considerada alta prioridad como método de transmisión de información importante. Por lo cual, propiciar espacios de alineamiento con la totalidad del grupo de líderes, así como continuar con la buena práctica de reuniones en cada subgrupo debe continuar.

Figura 32 "Reuniones de alineamiento"

Reuniones de alineamiento	Reunión de Líderes de Costa Rica Cuatrimestral Objetivo: Alineamiento en cierre y apertura de periodos de evaluación y realización de conversatorios varios acerca de temas se necesitan exponer ante el grupo
	Reunión de subgrupo Mensual o quincenal Objetivo: Realizar comunicaciones recientes de las unidades y abarcar temas de actualidad donde se requieren tomar acciones en conjunto. En ellas generalmente existe un encargado de planear las fechas de las reuniones, así como de llevar un control de los temas que los miembros desean cubrir en ellas.

Fuente: Elaboración propia

La primera reunión propuesta sucedería cada cuatro meses con el grupo total de líderes, posible nombre "Reunión de Líderes de Costa Rica" con el objetivo de alineamiento en cierre y apertura de periodos de evaluación y realización de conversatorios varios acerca de temas se necesitan exponer ante el grupo.

La segunda, de manera mensual o quincenal, sería la que se realiza entre el subgrupo al que se pertenezca. En ellas generalmente existe un encargado de planear las fechas de las reuniones, así como de llevar un control de los temas que los miembros desean cubrir en

ellas. Generalmente, es un espacio donde se realizan comunicaciones recientes de las unidades y se abarcan temas de actualidad donde se requieren tomar acciones en conjunto.

Y la última, corresponde a una iniciativa de talleres opcionales dirigidos a los líderes que actualmente poseen personas a cargo, donde se refresquen aspectos en los que alguna vez fueron entrenados y se traten temas relevantes al rol. Sería un espacio seguro en donde compartir experiencias y haya interacción intergrupala de liderazgo.

Figura 33 "Capacitaciones a líderes actuales"

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Capacitaciones a líderes actuales	<p>Facilitador: Consultor Externo Recursos Humanos Mariana Solera</p> <p>Participantes: Líderes actuales</p>	<p>Mensual o bimensual durante su periodo de evaluación</p> <p>Duración: 1 hora por sesión</p>	<p>Refrescar aspectos que alguna vez fueron entrenados y se traten temas relevantes al rol. Sería un espacio seguro en donde compartir experiencias y haya interacción intergrupala de liderazgo.</p>	<p>Talleres dinámicos en temas de liderazgo</p>

Fuente: Elaboración propia

Algunos tópicos propuestos son estilos de liderazgo, gerencia de la felicidad, *mentoring y coaching*, liderazgo de equipos, negociación, retroalimentación, entre muchos otros. Dicha iniciativa se llevaría a cabo de manera bimensual, de preferencia moderado por Recursos Humanos como ente neutral y mentor del liderazgo deseado en la oficina. Adicionalmente se recomienda si fuera posible la contratación de un consultor externo quien brinde dirección durante las primeras sesiones.

Como desarrollo de la propuesta se proponen dos juegos exploratorios para ejemplificar el tipo de taller que se podría impartir, de una manera dinámica y práctica. Ambos juegos fueron basados en la teoría de Management 3.0 de Jürgen Apelo, adaptados a la cultura de L.L.Bean por medio del concepto de líder y los motivadores identificados característicos dentro de la organización.

Figura 34 "Propuesta juegos exploratorios"

Juego 1: <i>Delegation Poker</i> (Ver Anexo 51)	Juego 2: <i>Moving Motivators</i> (Ver anexo 52)
El juego consiste en alinear los niveles de delegación en el grupo de líderes dentro de la misma organización. Propiciando un pensamiento crítico de apertura y un espacio donde compartir experiencias personales.	El juego consiste en conocer los motivadores intrínsecos de los colaboradores. Según Jürgen, esto se define como los deseos innatos de las personas de hacer el bien y tener un afán por el autocontrol y la autodirección en el logro de los objetivos. La motivación intrínseca exitosa es el resultado del cumplimiento de los deseos básicos.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 6: Reforzar el compromiso

La sexta etapa está relacionada con el compromiso que debe existir para con el Programa de Liderazgo. Involucra confianza e integridad por parte del equipo de Recursos Humanos y de cada uno de los líderes de la organización quienes serán sus promotores.

Para incentivar la participación en el programa, se recomienda desarrollar un incentivo de honor por participar. Este consiste en la entrega de un *flyer* a cada participante que contenga una imagen de los cerros del Parque Nacional Chirripó, cada valle representará una etapa que irán cursando en conjunto tanto los participantes de las capacitaciones para colaboradores con interés en liderazgo, cómo los líderes actuales quienes participan en los talleres opcionales. Podrá existir una celebración, similar a un Team Day, donde se premie el logro de culminar una de las fases del programa. [\(Ver anexo 53\)](#)

4.1.2. Propuesta 2: Desarrollo profesional y reconocimiento

El análisis de la situación de la empresa L.L. Bean descrito en el capítulo 3, permitió identificar el desarrollo profesional y el reconocimiento como áreas con oportunidades de mejora. Según el modelo de GPTW, éstas forman parte de la visión del colaborador en el pilar "*Respeto*", donde se requiere que los líderes apoyen de manera consistente a sus subordinados en la ejecución de sus labores y su crecimiento, así como refuercen su buen desempeño a través de muestras de aprecio y gratitud. También, fortalece los pilares de la visión del líder específicamente: "*Agradeciendo*" y "*Desarrollando*"

El desarrollo profesional forma parte del crecimiento personal y busca promover la autorrealización. Responde a las necesidades de superación y aprendizaje en cuanto a habilidades y competencias en el ámbito profesional. El reconocimiento por su parte

constituye la forma de mostrar aprecio y valorar el esfuerzo de las personas. En el ámbito laboral se refiere a mostrar gratitud por la buena ejecución de las funciones, el desarrollo de proyectos e iniciativas, un buen desempeño y contribuciones hacia la promoción de un buen ambiente laboral.

A continuación, se presenta un esquema de las propuestas a desarrollar en estas dos áreas:

Figura 35 "Esquemas propuesta de Desarrollo Profesional y Reconocimiento"



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, desde un enfoque objetivo, estándar y transparente en el desarrollo de las propuestas, se puede afianzar la “Credibilidad” en la compañía e incrementar la “Imparcialidad”, pilares que forman parte de la visión del colaborador. De esta manera trabajando el “Respeto” en conjunto con estos dos pilares, se puede incrementar la confianza de los colaboradores en la empresa, sus procesos y sus líderes.

4.1.2.1. Desarrollo Profesional

Según lo comentado por los colaboradores en el capítulo 3, no hay un proceso estándar que permita impulsar su potencial ni un plan de carrera, tampoco se proporciona una guía o acompañamiento de parte de los líderes en su crecimiento profesional.

Adicionalmente, los empleados hacen hincapié respecto a la carencia de espacios para desarrollarse profesionalmente.

La intención del equipo de liderazgo es desarrollar a sus subordinados, pero al no contar con los recursos apropiados, podrían no hacerlo de la manera más eficiente y óptima. El descontento ante las insuficientes oportunidades tiende a motivar a los colaboradores a potenciar su carrera profesional en otras empresas.

4.1.2.1.1. Estrategia

Desarrollar un programa de desarrollo profesional donde se impulse el crecimiento profesional, se incremente la motivación y se refuerce el buen desempeño de los colaboradores.

4.1.2.1.2. Planes de acción

a. Plan de desarrollo profesional

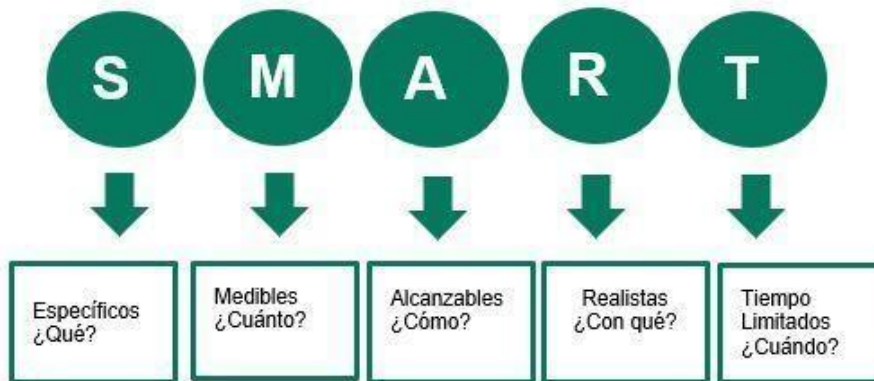
Fase 1. Objetivos

La fase inicial corresponde a la selección de oportunidades de mejora del colaborador, que constituirán sus objetivos de desarrollo. El empleado puede ejercer una autoevaluación para comprender cuáles son sus necesidades y aspiraciones de aprendizaje.

Las metas pueden alinearse con las preferencias de carrera para fortalecer o adquirir competencias que permitan desempeñarse mejor en la posición actual y en futuros roles. La priorización de las necesidades y aspiraciones es necesaria, donde el colaborador debe enfocarse en las más importantes. Se sugiere la elección de dos o tres prioridades de desarrollo.

La definición de los objetivos puede realizarse empleando la técnica “SMART” que promueve que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco de tiempo establecido.

Figura 36 Metodología SMART



Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa es fundamental el acompañamiento del líder, proporcionando retroalimentación a su subordinado. La perspectiva del supervisor ayudará al empleado en la identificación de las áreas de mejora. A partir de la conversación, se pueden compartir ideas respecto al plan de acción y el apoyo que puede facilitar el líder en la consecución de las metas.

Fase 2. Diseño del plan

La segunda fase comprende la documentación del plan. La intención del documento es brindar al líder la información necesaria que le permita dar seguimiento del progreso del colaborador. El marco de tiempo, las acciones a ejecutar para alcanzar cada uno de los objetivos y los criterios de medición son aspectos que se deben incluir.

La definición de una fecha de inicio y fin para los objetivos y el plan de acción permite una mejor gestión del tiempo y una priorización de las tareas a ejecutar. El colaborador puede enfocarse en las actividades cuya fecha límite es próxima con el fin de cumplir a cabalidad las metas propuestas.

El plan de acción por su parte detalla las actividades que se realizarán para lograr cada uno de los objetivos de desarrollo elegidos. La colaboración del líder en la elaboración del plan es primordial para determinar cuáles acciones son viables y cuáles descartables. Los recursos que la compañía dispone son clave en esta selección.

El apoyo a la educación a través del reembolso constituye un beneficio que otorga L.L. Bean que, al alinearse con las necesidades de desarrollo, puede ser muy valioso y útil. Los proyectos y las asignaciones especiales son otros recursos que permiten el aprendizaje experiencial para potenciar las competencias del empleado. Adicionalmente, al implementar un programa de rotación de puestos y un plan de sucesión (sugerencias que forman parte de la propuesta de oportunidades crecimiento) se pueden habilitar otras experiencias que complementen el crecimiento del personal de la empresa.

Los criterios de medición establecen las métricas que se utilizarán para evaluar el progreso y el éxito del colaborador en la consecución de sus metas de desarrollo. Algunos parámetros de referencia son: cantidad, frecuencia, calidad, cumplimiento de fechas límite, entre otros. Las medidas deben relacionarse con la parte mensurable de los objetivos definidos en la fase 1.

A continuación, se proporciona una plantilla del documento a emplear:

Plan de Desarrollo - Nombre del Colaborador

Supervisor _____

Objetivos de Desarrollo	Descripción	Acción por realizar	Métricas	Fecha de inicio	Fecha de fin	% Cumplimiento	Estatus	Evaluación
Objetivo 1				1/1/2020	31/05/2020	100%	● Completo	
				1/3/2020	31/07/2020	25%	● En Proceso	
				1/8/2020	31/10/2020	0%	● Incompleto	
Objetivo 2						0%	● Incompleto	
						0%	● Incompleto	
						0%	● Incompleto	
Objetivo 3						0%	● Incompleto	
						0%	● Incompleto	
						0%	● Incompleto	

Firma Colaborador

Firma Supervisor

Fecha: 7 de enero de 2020

Figura 37 "Plantilla Plan de Desarrollo"

Fuente: Elaboración propia

Al completar el documento, se sugiere firmarlo como una muestra de compromiso del colaborador hacia la ejecución del plan, y del supervisor respecto al apoyo continuo que proporcionará. El plan debe contar con la aprobación de la gerencia del departamento.

Fase 3. Revisión

La revisión de los planes de desarrollo es un proceso continuo de seguimiento que ejercen los supervisores para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Las reuniones de uno a uno constituyen un espacio que puede servir para estos propósitos. La intención es que se puedan intercambiar perspectivas, actualizar el estatus de los objetivos, documentar el avance y asignar comentarios. En caso de ser requerido, el líder puede brindar soporte para apoyar aquellas actividades de desarrollo en las cuales el colaborador encuentre dificultades.

La política de “puertas abiertas” presente en L.L. Bean debe mantenerse y reforzarse para que los empleados sientan confianza y acudan a sus líderes cuando tengan consultas o requieran apoyo. La comunicación constante es fundamental para la exitosa consecución de las metas.

Al finalizar el periodo del plan de desarrollo, el supervisor puede evaluar el éxito a través de las métricas establecidas para medir los resultados. A partir de los comentarios obtenidos en las reuniones de uno a uno, puede describir el esfuerzo del colaborador y respaldar su calificación. Cabe destacar la relevancia de compartir la evaluación y brindar realimentación al subordinado. Se debe reconocer su desempeño y dar continuidad a su crecimiento mediante la identificación de nuevas habilidades y competencias por desarrollar para así dar cabida a un nuevo plan.

b. Programa de oportunidades de crecimiento laboral

El desarrollo de planes de sucesión y de un programa de rotación de puestos, son propuestas que permiten crear oportunidades de crecimiento para los colaboradores, salvaguardando los intereses de la compañía. La intención de los programas es fomentar el crecimiento laboral de los colaboradores, influir de manera positiva en su motivación, y generar una mayor retención de talento.

A continuación, se presentan las características y las guías de implementación de cada programa:

i. Plan de Sucesión

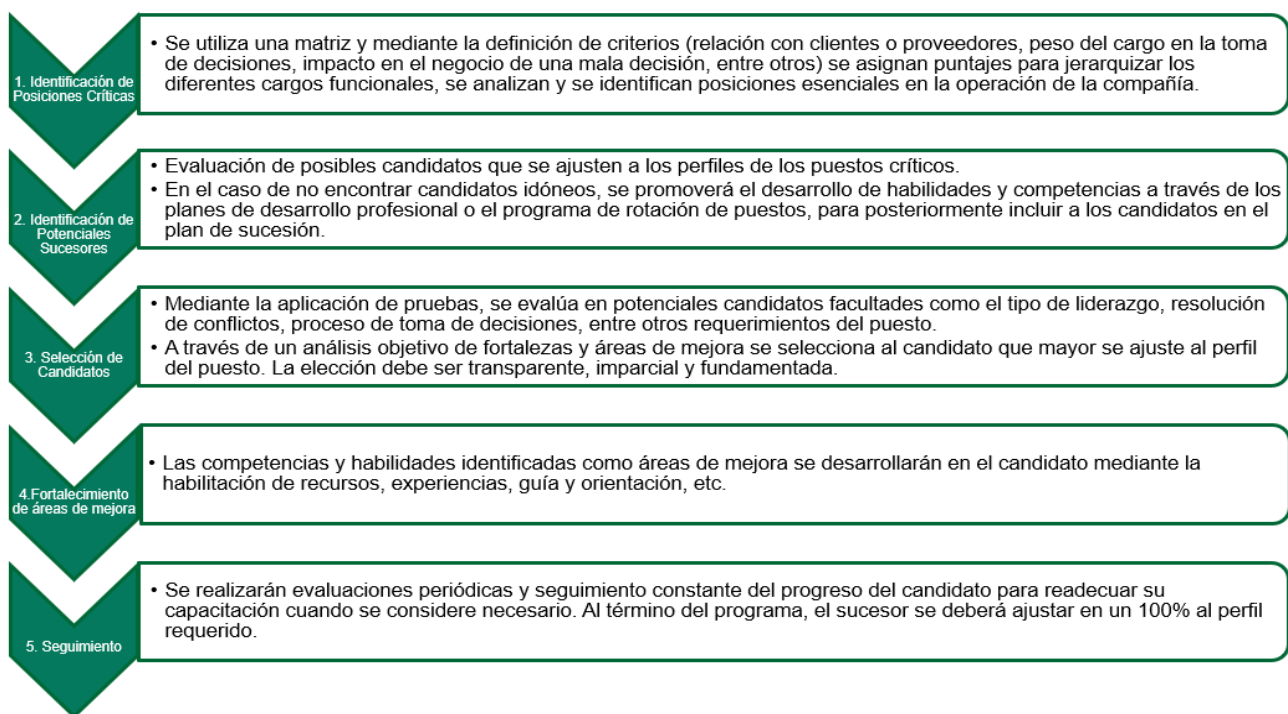
Se propone un plan de sucesión como estrategia que permita identificar a los empleados claves que tienen altas posibilidades de promoción o retiro de la compañía quienes necesitan de un sustituto en el corto o mediano plazo. El propósito es brindar la oportunidad a

otros colaboradores que tienen la capacidad, competencias y aptitudes a aprender del puesto y prepararlos en caso de que la sucesión sea necesaria, minimizando el impacto en la operación de la organización.

Por la índole del programa corresponde al departamento de Recursos Humanos ejecutarlo. La implementación eficaz puede medirse a través del buen desempeño de los colaboradores que suceden las posiciones.

A continuación, se detallan los pasos para implementar el programa:

Figura 38 "Programa de Sucesión"



Fuente: Elaboración propia

La herramienta para utilizar por Recursos Humanos para hacer el adecuado seguimiento del paso 5 es *Workday* (sistema en uso por la compañía). A través del sistema, en la categoría de planes de sucesión, se pueden supervisar los planes activos y monitorizar su estado.

Figura 39 "Workday - Seguimiento de Planes de Sucesión"

Plan	Position	Incumbent	Flight Risk (9/number)	Rating - Current	Plan Status	Number of Candidates	Employee	Photo	Number of Succession Plans	Readiness	Top Candidate	Time on Plan	Achievable Level	Retention Risk	Is High Potential	Evaluation Ratings from Last Completed Review	Pro in L
P-00002	Chief Information Officer	Oliver Reynolds		☆☆☆☆☆	⬇️	2			1	🟢		3.93 year(s)	2-3 Levels	⬇️	✓	☆☆☆☆☆	
									1	🟢		3.93 year(s)	2-3 Levels	⬆️	✓	☆☆☆☆	
P-00003	Vice President, Marketing	Yumiko Sato	✓	☆☆☆☆☆	⬆️	2			1	🟢	✓	2.93 year(s)	2-3 Levels	⬆️	✓	☆☆☆☆☆	
									1	🟢		2.93 year(s)	2-3 Levels	🟡	✓	☆☆☆☆☆	
P-00120	Director, Marketing Communications	Lisa Woolbright	✓	☆☆☆☆☆	⬇️	1			2	🟢		2.93 year(s)	1-2 Levels	⬆️		☆☆☆☆☆	
P		Juan-Carlos Salazar Jimenez		☆☆☆☆☆	⬇️	1			1	🟢		2.93 year(s)	1-2 Levels	🟡		☆☆☆☆☆	
P-00212	Director, Consulting Services - Americas	Carol Abbott	✓	☆☆☆☆☆	⬆️	2			2	🟢	✓	2.93 year(s)	1-2 Levels	⬆️		☆☆☆☆☆	

Fuente: Workday

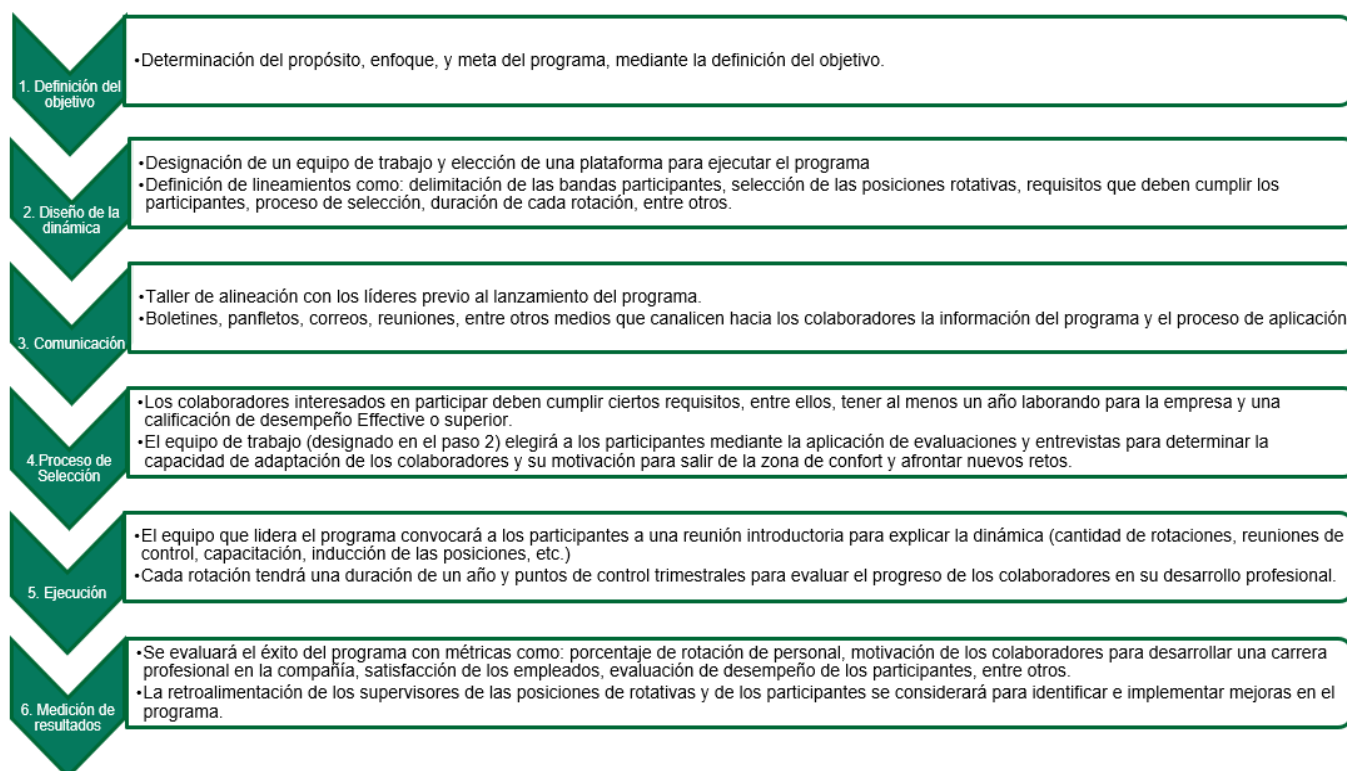
ii. Programa de rotación de puestos

La rotación de puestos consiste en el movimiento horizontal de colaboradores entre posiciones laborales con determinada periodicidad. Lo ideal es que el cambio se realice entre puestos con funciones distintas donde el colaborador pueda experimentar, ejercer nuevas labores y aprender. Sin embargo, en algunas ocasiones la rotación se da entre cargos con tareas similares dentro de contextos distintos que de igual manera permiten al colaborador afrontar nuevos retos.

Al adoptar un sistema de rotación de puestos, la empresa puede beneficiarse de una mayor capacidad de adaptación al contar con personal movable funcionalmente y con un alto nivel de conocimiento. Asimismo, la dinámica tiende a incrementar la motivación en los colaboradores quienes obtienen una variedad de experiencias, adquieren nuevas habilidades y conocimiento. La expectativa es que el porcentaje de rotación de personal descienda.

A continuación, se detallan los pasos para implementar el programa:

Figura 40 "Programa de Rotación de Puestos"



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. Reconocimiento

El reconocimiento en L.L. Bean debe realizarse bajo una guía estándar que sea aplicable a todo el personal. Como se mencionó en el capítulo 3, los colaboradores consideran que la forma de reconocer es poco frecuente, y en algunos casos imparcial. El establecimiento de un programa enfocado en agradecer y demostrar el valor que tienen las acciones y los comportamientos de los empleados en la compañía de manera equitativa permitiría subsanar la imagen de la empresa ante sus colaboradores.

El programa permite incrementar la credibilidad, demostrar lo mucho que se valoran las contribuciones de los empleados y reforzar un buen desempeño laboral. La intención es que su implementación sea simple, inmediata y motivante.

4.1.2.2.1. Estrategia

Desarrollar un programa que incremente la satisfacción y la motivación de los colaboradores y contribuya a una cultura de reconocimiento y mejora continua.

4.1.2.2.2. Plan de acción

a. Programa de Reconocimiento

Fase 1. Objetivos

Para establecer un programa de reconocimiento eficaz, es fundamental definir su propósito. El objetivo marca la pauta respecto a las acciones y comportamientos que se quieren reforzar. El enunciado debe responder a las preguntas: “¿Qué se quiere lograr?”, “¿Para qué se realiza?”.

Objetivo General

Instaurar un programa de reconocimiento multidireccional que facilite a los colaboradores de L.L. Bean identificar y premiar las contribuciones para crear un entorno laboral agradable que otorgue valor al esfuerzo y genere mayor compromiso.

Los objetivos específicos del programa se establecen para identificar métricas de su éxito. El enfoque brinda un incremento del porcentaje de retención de talento y el trabajo en equipo. Dependiendo de la evolución de la empresa, los objetivos específicos se adaptan a su contexto y necesidades inmediatas.

Fase 2. Definición de categorías y criterios de reconocimiento

Los programas de reconocimiento suelen asociarse a los valores de la compañía para brindar mayor fuerza a aquellas actitudes que se quieren promover. Los valores corporativos mencionados en el capítulo 2 son: *Outdoors Heritage*, *Integrity*, *Service*, *Respect*, *Perseverance*, *Safe* y *Healthy Living*

Cada valor corresponde a una categoría, la forma sugerida de interpretarlos se detalla a continuación:

- *Outdoors Heritage*: actitudes que reflejan el espíritu de la compañía (aventura al aire libre), donde los colaboradores mediante su ingenio generan innovaciones.
- *Integrity*: acciones ligadas a la integridad, ética y modales con las que se ejecutan las funciones. Actuar con transparencia.

- *Service*: actitudes que reflejan un buen servicio al cliente y la comunidad, buscando el bien común de los distintos grupos de interés (*Stakeholder Philosophy*).
- *Respect*: actitudes respetuosas, que fomentan la integración, la diversidad, la inclusión y la confianza en la cultura. También hace referencia a la valoración y el reconocimiento de las distintas perspectivas y contribuciones de las personas.
- *Perseverance*: compromiso con los valores de la empresa, actitud que refleja la responsabilidad sobre el impacto que se ejerce a las partes interesadas: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidades y el medio ambiente.
- *Safe & Healthy Living*: esfuerzos orientados a mantener un ambiente agradable de bienestar, salud y felicidad.

En lo que concierne a los criterios de reconocimiento, éstos deben alinearse a las categorías establecidas y normalmente corresponden a:

- *Tiempo de servicio*: se reconoce el quinto aniversario laboral y se otorga cada quinquenio.
- *Esfuerzo constante*: conducta exhibida de manera consistente que genera buenos resultados a través del tiempo.
- *Esfuerzo sobresaliente*: contribuciones que se hacen adicionales a sus funciones/responsabilidades, mejoras de procesos o desarrollo de proyectos con impactos en eficiencia, reducción de costos, satisfacción del cliente o incremento de la calidad.

El equipo de liderazgo tiene la potestad de determinar con especificidad todos aquellos criterios de reconocimiento que deseen incluir, y cambiarlos según sea necesario. Asimismo, se le debe asignar un puntaje a las combinaciones de criterios/categorías. Cabe destacar que, al tratarse de un programa continuo, este debe ser capaz de adaptarse al contexto y las circunstancias de la compañía y su personal. Así como los objetivos específicos pueden orientarse a nuevas necesidades, los parámetros y las categorías deben seguir la misma línea.

Fase 3. Selección de los tipos de reconocimiento

Hay dos formas de reconocimiento, la formal y la informal. En la primera se trata de acciones que requieren planificación de eventos para congratular a los colaboradores. En el

reconocimiento informal, se brinda agradecimiento por los logros de los empleados con una relativa baja inversión y de manera constante para reforzar el buen desempeño.

En el capítulo 3, los colaboradores indican que los reconocimientos en la empresa podrían mejorar si fueran más frecuentes y espontáneos. Al tomar en consideración el anterior enunciado, se puede optar por el reconocimiento informal para los criterios de esfuerzo constante y sobresaliente, mientras el formal podría utilizarse para los aniversarios laborales.

A continuación, se detallan algunos ejemplos de reconocimientos informales:

- Reconocer públicamente el logro a través de pizarras informativas o algún otro sitio de información
- Empleado del mes, visible en los medios de comunicación de la empresa
- Otorgar días libres para recompensar el esfuerzo.
- Brindar tarjetas de puntos que se canjean por premios tangibles de productos de L.L. Bean o mediante convenios con proveedores para obtener los siguientes artículos/servicios:
 - Entradas al cine
 - Tarjetas de regalo de Multiplaza
 - Tarjetas de regalo de Bac Credomatic
 - Almuerzo o desayuno gratis
 - Cena para dos personas
 - Tour de un día a algún parque nacional o playa

El equipo de liderazgo puede determinar el puntaje de cada uno de los premios enunciados previamente, así como agregar otras ideas creativas al listado. También se puede disponer que en algunos casos se utilice la combinación de los premios, por ejemplo, ser empleado del mes y obtener una tarjeta con alto puntaje.

Fase 4. Dinámica del programa

El uso de un SharePoint será requerido para brindar visibilidad a los colaboradores del programa. La dinámica consiste en lo siguiente:

1. **De manera multidireccional se reconoce a otro a través de una solicitud.**
La petición debe contener información de la categoría (valor) a la que se asocia la acción, el criterio de reconocimiento, la descripción de la acción o actitud ejercida por el colaborador que está siendo reconocido, y la justificación del reconocimiento (razones por las que amerita ser reconocido). La solicitud debe ser subida al SharePoint a un folder de solicitudes y compartido con el supervisor de la persona y un contacto de RRHH.
2. **El supervisor de la persona que recibe el reconocimiento lo aprueba o rechaza.** En el caso de aprobar la solicitud, debe asignar un puntaje acorde a la tabla definida por el equipo de liderazgo e indicar el periodo de validez. En caso de rechazarla, debe indicarle al departamento de recursos humanos el motivo con el fin de tener transparencia. En el caso de que el motivo de rechazo sea insuficiente, RRHH tendrá la potestad de aprobar el reconocimiento.

La plantilla sugerida a utilizar para hacer la solicitud por el método del SharePoint es la siguiente:

Figura 41 "Plantilla Solicitud de Reconocimiento"

Reconocimiento a - Nombre del Colaborador

Empleado que reconoce _____ Puntaje: **30 pts**

Categoría	Somos Bean	Criterio de Reconocimiento	Esfuerzo extraordinario
Descripción del Reconocimiento:			
Justificación del Reconocimiento:			

Fecha: 7 de enero de 2020 Válido hasta **7 de enero de 2021.**

Firma Supervisor

Fuente: Elaboración propia

3. **En el SharePoint se dará visibilidad de los puntos acumulados y de las personas reconocidas.** Se debe habilitar un archivo de Excel en modo de visualización para todo el personal de la empresa. Recursos Humanos tendrá

permiso de edición y será el responsable de actualizar los datos cada vez que se aprueba una solicitud de reconocimiento.

El formato en Excel debe contener una página con la totalidad de reconocimientos otorgados y otra con la actualización del puntaje disponible. El formato sugerido respectivamente es el siguiente:

Figura 42 "Tablero de Reconocimiento"

Programa de Reconocimiento - L.L. Bean

Ítem	Empleado	N° de Empleado	Descripción Reconocimiento	Otorgado Por	Vigencia	Puntaje
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Fuente: Elaboración propia

Figura 43 "Tablero de Reconocimiento - Puntaje"

Programa de Reconocimiento - L.L. Bean

Empleado	N° de Empleado	Puntaje acumulado	Puntaje Redimido	Puntaje Disponible
----------	----------------	-------------------	------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

4. Recursos humanos debe enviar una notificación al empleado con la descripción del reconocimiento.
5. El listado de artículos disponibles para redimir con su respectivo puntaje para canje se ubicará en un archivo de Excel en el SharePoint.

Para ejecutar el canje, el colaborador hace una solicitud a recursos humanos indicando la cantidad de puntos a redimir, haciendo referencia a los artículos/servicios seleccionados. Recursos humanos entrega una tarjeta, certificado u otro, según la negociación que haya

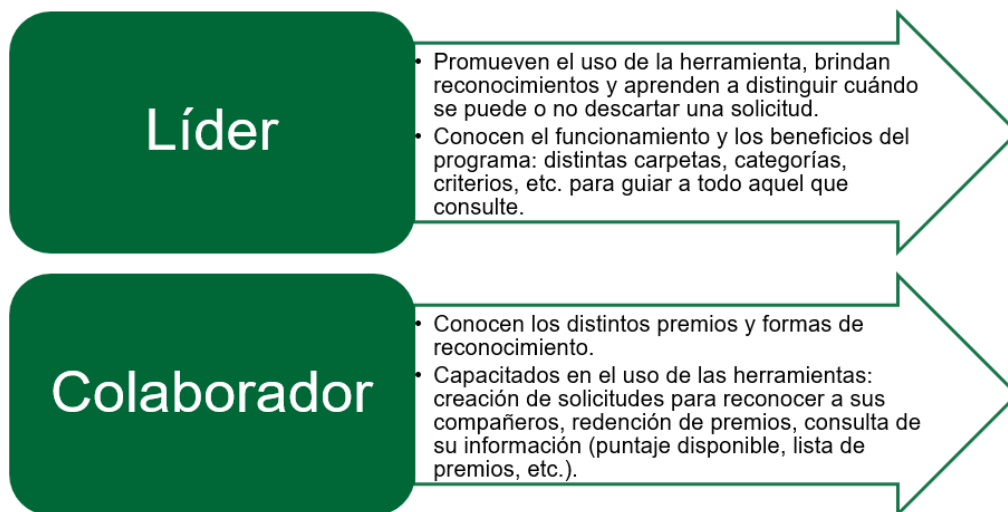
realizado con los proveedores, al colaborador, y actualiza el puntaje redimido y el disponible en el tablero.

Fase 5. Comunicación del programa

El lanzamiento del programa de reconocimiento debe realizarse a través de los distintos medios de comunicación y de manera integral. La intención es involucrar a los empleados para que conozcan los beneficios y su uso.

Segmentar y elegir a la audiencia es primordial para comunicar considerando los distintos enfoques:

Figura 44 "Perspectiva del Líder y del Colaborador – Programa de Reconocimiento"



Fuente: Elaboración propia

La capacitación y comunicación del programa puede formar parte de las sesiones de “onboarding” para que los nuevos ingresos conozcan del mismo y lo puedan poner en práctica.

Fase 6. Medición de resultados.

Para conocer si el programa de reconocimiento es eficiente, es necesario darle seguimiento y medir sus resultados. Las métricas establecidas, deben responder a los objetivos específicos planteados. Una forma de recolectar la información es mediante una

encuesta anual de satisfacción para identificar puntos de mejora y definir los nuevos objetivos específicos.

Algunos indicadores del éxito corresponden a una reducción en la rotación y el ausentismo de los empleados. La mejora en el rubro del Bean Poll donde se cuestiona si los líderes de manera rutinaria muestran apreciación por el buen trabajo corresponde a otro dato que puede servir de referencia.

4.1.3. Propuesta 3: Plan de comunicación interna

La comunicación en las organizaciones es el flujo de mensajes dentro de un sistema complejo y abierto, clave para fortalecer la cultura empresarial. En L.L.Bean Costa Rica, como se refleja en el capítulo 3, este flujo puede no ser siempre el correcto y el mensaje puede diferir entre una unidad a otra. La empresa tiene guías de comunicación para situaciones específicas, como los despidos. Sin embargo, no existe un plan de comunicación interna formal.

Fortalecer la comunicación en la oficina de Costa Rica mejorará la visión del líder, específicamente el pilar de “*Comunicando*” facilitando la transmisión de información honesta y transparente para lograr que los colaboradores contribuyan creativamente a la organización. La propuesta se compone de una guía para la realización de un plan de comunicación interna y planes de acción concretos para desarrollar un mejor flujo y una comunicación asertiva.

4.1.3.1. Estrategia

Desarrollar una comunicación fluida y abierta, promoviendo el diálogo y la retroalimentación asertiva dentro de la empresa.

4.1.3.2. Planes de acción

a. Plan de Comunicación Interna

Fase 1: Diagnóstico

El diagnóstico les permite construir un panorama del estado actual de la comunicación en la organización y les ayuda a determinar los requerimientos de la empresa de acuerdo con el clima y la cultura organizacional.

Con el fin de profundizar en el tema de comunicación, se propone realizar un cuestionario para conocer la situación actual con mayor detalle. Los resultados se pueden utilizar para estimular conversaciones en sesiones de grupo con los colaboradores de distintas unidades, y profundizar las conductas, prácticas y creencias compartidas dentro de la organización. ([Ver anexo 54](#))

Adicional a la discusión de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se sugiere utilizar las sesiones para el análisis de comunicaciones pasadas de la oficina. Se recomienda analizar el flujo total de la comunicación y realizar una comparación para detectar cuáles han sido exitosas y que elementos se deben mejorar y considerar en la propuesta.

Fase 2: Diseño del plan

i. Fijar objetivos medibles

Al fijar los objetivos se recomienda utilizar el método 6D, que aporta una visión holística desde un punto de vista operativo, estratégico, cultural, de motivación, retroalimentación y propositivo. Se le aconseja a la empresa unir la dimensión de retroalimentación y propositiva, y contemplar dos dimensiones más, la informativa y de innovación. Se deben definir los medidores de desempeño (*KPIs*) para cada una de las dimensiones.

La dimensión operativa engloba todas aquellas comunicaciones internas que el colaborador necesita para realizar su trabajo. Comprende información acerca de la empresa y de su trabajo, por ejemplo: qué vende, quiénes son los dueños, quiénes son líderes, como es la estructura, a quién le reporta, quiénes son sus compañeros, sus funciones, responsabilidades, horarios, procedimientos, políticas, etc.

En la oficina de Costa Rica es responsabilidad de Recursos Humanos y del líder de la persona encargarse de esas comunicaciones. Sin embargo, incorporar una estructura, crear un plan y establecer una medición es fundamental para que la comunicación sea exitosa y que los colaboradores entiendan qué tienen que hacer.

Una vez que los colaboradores comprendan sus funciones, la dimensión estratégica busca que entiendan su propósito. Por lo tanto, se busca informar los objetivos de la

organización y del puesto, la misión y visión. Además, se pretende que los colaboradores entiendan cómo los objetivos contribuyen a alcanzar las metas globales y quién, cómo y cuándo se van a medir si se alcanzaron los objetivos globales y personales. Al igual que la dimensión anterior el éxito en esta comunicación corresponde a que los colaboradores entiendan por qué hacen lo que hacen.

La dimensión cultural busca potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores. Algunos ejemplos de las comunicaciones que se pueden realizar son: qué está permitido, que no y por qué en la empresa, reglas no escritas, los valores, principios, por qué se hacen las cosas como se hacen, qué es ser un buen líder y colaborador, como se manejan los errores, aciertos, etc.

La captación de talento, la creación de lazos y la eficacia y eficiencia se alcanzarán y se potenciará cuando todos los colaboradores comprendan cómo se hacen las cosas, se identifiquen con la cultura, se sientan orgullosos de formar parte de ella y su papel sea valorado positivamente, alcanzando con éxito el indicador de la dimensión.

Con la dimensión motivacional se busca lograr que los colaboradores quieran hacer y lo hagan. La organización debe descubrir cuáles son los motivos que impulsan a los colaboradores, para generar mensajes y acciones que los refuercen. Se proponen comunicaciones como: los logros e historias que hagan sentir orgullo de formar parte de la empresa, oportunidades concretas de crecimiento, espacios de intercambio social, informal y amistoso, hechos que demuestran que la empresa es justa, confiable y transparente.

L.L.Bean utiliza el *Staff Meetings*, reuniones mensuales donde se invitan a todos los colaboradores, para comunicar temas como las oportunidades de crecimiento y por medio del comité de *Community* buscan crear espacios que integren a la comunidad, sin embargo, al igual que la dimensión operativa tiene oportunidades de mejora. La empresa puede decir que se alcanzó la dimensión cuando todos los colaboradores quieran dar lo mejor de sí mismos.

Lograr que los colaboradores tengan conocimiento de cómo están trabajando, cómo se les está evaluando y qué pueden hacer mejor es lo que pretende la dimensión de

retroalimentación. La escucha es fundamental para facilitar el diálogo entre los altos mandos y los colaboradores, e incentivar la retroalimentación de abajo hacia arriba.

La retroalimentación tiene que ser constante y no sólo a final de año o cada 6 meses y debe ir simultáneo a la acción. Entrenar a los líderes y colaboradores para que tengan: las herramientas para brindar retroalimentación constructiva e información acerca de los espacios, es de utilidad para que el proceso funcione.

La dimensión de retroalimentación incluirá la propositiva donde los colaboradores puedan proponer a la empresa cómo puede hacerlo mejor para crecer, aprender y mejorar. Porque la retroalimentación debe ir acompañada de una acción.

La dimensión informativa busca mostrar a la empresa transparente, que los colaboradores tengan conocimiento de lo que sucede en la empresa en todo momento si es posible. Se le incentiva a la empresa a compartir lo que se sabe a pesar de no tener toda la información con las debidas salvedades para reducir la incertidumbre y prevenir rumores.

Identificar los líderes, los emisores y los receptores internos, además del mensaje y temática es fundamental para elegir los canales correctos para la comunicación. Una vez definidos, la dimensión de innovación busca implementar diferentes canales que permitan que la comunicación vaya más allá de las tradicionales. Se deben buscar instrumentos interactivos que favorezcan la comunicación bidireccional y contribuya con auténticas comunicaciones dentro de la organización con los recursos que tiene la empresa en espacios formales e informales.

Actualmente los canales que se utilizan son: el correo electrónico, las reuniones de personal (*Staff Meetings*), monitor de información corporativa donde se proyectan comunicaciones, aniversarios y cumpleaños, murales, *Microsoft Teams* y reuniones de equipo. Se recomienda la creación de un correo corporativo, una intranet para la oficina de Costa Rica, la utilización de los teléfonos celulares por medio de aplicaciones, redes sociales corporativas (*Yammer*), buzón de sugerencias, etc.

Figura 45 "Objetivos medibles para el plan de comunicación"

Objetivos Medibles		
Dimensiones	Finalidad	Medición
Operativo	Garantizar que los colaboradores tenga la información necesaria para realizar su trabajo	¿Qué tienen que hacer?
Estratégico	Asegurar que los colaboradores comprendan su propósito	¿Por qué hacen lo que hacen?
Cultura	El propósito es potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores	¿Se sienten orgullosos y su papel esta siendo valorado positivamente?
Motivación	La finalidad de las comunicaciones es motivar para que los colaboradores quieran dar lo mejor de sí mismos.	¿Los colaboradores quieren hacer y lo hacen?
Retroalimentación	Lograr que los colaboradores tengan conocimiento de cómo están trabajando, cómo se les está evaluando y qué pueden hacer mejor. Promover que los colaboradores puedan y quieran proponerle a la empresa cómo puede hacerlo mejor para crecer, aprender y mejorar.	¿Los colaboradores tienen conocimiento de cómo están trabajando, cómo se les está evaluando y qué pueden hacer mejor? ¿La retroalimentación se hace en los espacios adecuados?
Informativa	Busca mostrar a la empresa transparente, que los colaboradores tengan conocimiento de lo que sucede en la empresa en todo momento si es posible	¿Existe incertidumbre y gran cantidad de rumores?
Innovación	Implementar diferentes canales que permitan que la comunicación vaya más allá de las tradicionales	¿Se implementaron nuevos canales y formas del mensaje?

Fuente: Elaboración propia

ii. Público objetivo

Al identificar las oportunidades de mejora y establecer los objetivos, es esencial determinar el público objetivo. La empresa debe comprender cómo se compone, los distintos perfiles, como es el espacio de trabajo y accesos de la comunidad que conforma L.L.Bean Costa Rica.

El comprender la composición y segmentar, le permite a la compañía realizar comunicaciones de acuerdo con la realidad y el perfil de cada colaborador para que éstas sean realmente efectivas y elegir los canales de comunicación acordes.

El realizar un análisis de la población permite que la empresa sea realmente inclusiva y pueda evaluar situaciones desde otras perspectivas antes de comunicar, lo que generaría múltiples beneficios para la cultura organizacional. Sin embargo, la evaluación de la composición debe realizarse constantemente para que las comunicaciones sean exitosas porque la empresa continúa creciendo y cambiando constantemente.

iii. Planificar

El diseño del plan finaliza con la elección de las acciones para cada objetivo y la elaboración de un calendario. Todas las acciones deben ir acompañadas de un presupuesto y un detalle de los demás recursos necesarios. Por lo que hay que tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar y las prioridades para así lograr un equilibrio en el presupuesto y conocer con exactitud los recursos requeridos.

Cada acción debe tener una duración determinada, así como una continuidad, algunas se pueden repetir durante el día, la semana o el año y otras no. Una vez definidas las acciones se deben calendarizar, para saber cuándo se va a ejecutar cada acción, planear los recursos y medir los resultados.

Definir el periodo de tiempo es un paso esencial para la planificación, pero para lograr comunicaciones efectivas es crucial la existencia de flexibilidad. La empresa debe tener la capacidad de adaptarse ante los imprevistos que pueden surgir interna y externamente, y modificar el calendario.

Fase 3: Implementación, seguimiento y análisis

En la implementación se van a ir ejecutando las acciones propuestas, y se dará un seguimiento para analizar si las acciones están cumpliendo los objetivos.

La medición de los medidores de desempeño (KPIs) va a determinar si se ha mejorado, si se está en la misma situación o se deterioró. La evaluación va a definir si el plan de comunicación es efectivo, si es necesario corregirlo y que es necesario seguir trabajando.

A continuación, una plantilla que se puede utilizar para detallar los contenidos de comunicación de los objetivos del plan. Es indispensable que la empresa actualice y cree políticas o secciones que hagan referencia a los contenidos. Por ejemplo: el proceso de despido o el qué hacer cuando fallece un colaborador o familiar deben estar documentados en una política, con el fin que el líder o cualquier colaborador tenga conocimiento de los procedimientos y consulte el plan para seguir el proceso de comunicación.

Figura 46 "Plantilla para plan de comunicación"

Contenido de la comunicación	Objetivo	Canal	Emisor	Formal	Informal	Oral	Escrito	Online	Destinatario	Periodicidad	Procedimiento referencia (Escrito)
Felicitaciones de nacimientos, matrimonios, obtención de menciones, premios...		Correo electrónico de reconocimiento	Líderes	x	x			x		Cuando surge la incidencia	
Pésames		Correo electrónico	Recursos Humanos	x	x	x		x	Colaboradores L.L.Bean	Cuando surge la incidencia, en el mismo día	
Oportunidades de Crecimiento	Motivacional	Staff meetings	Recursos Humanos	x		x			Colaboradores L.L.Bean	Cuando surge la incidencia, en la reunión mensual	

Fuente: Elaboración propia

b. Reunión de resultados

Una de las principales oportunidades para la empresa es fortalecer la consistencia entre unidades, por lo que para transmitir la estrategia a todos los niveles de la organización se propone incorporar una serie de reuniones.

Reunión trimestral de resultados de área

La reunión de resultados de área se celebra cada 3 meses con el propósito de repasar los objetivos y metas para el año, compartir las mejores prácticas, celebrar los éxitos alcanzados y desarrollar planes de acción para mejorar resultados.

Figura 47 "Reunión trimestral de resultados de área"

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Reunión trimestral de resultados de área	<p>Facilitador: Supervisor del área y encargados de los procesos.</p> <p>Participantes: Colaboradores que conforman el área</p>	Trimestral	Permite establecer metas, que los colaboradores conozcan a detalle los resultados de su área y crear un sentido de pertenencia.	<p>Reconocer los éxitos y aprender de los desaciertos.</p> <p>Celebrar a los integrantes que tuvieron un desempeño excelente.</p> <p>Repasar los objetivos del año y asegurarse que hay alineación.</p>

Fuente: Elaboración propia

Reunión anual de resultados

La reunión anual de resultados pretender evaluar los últimos doce meses y encaminar la estrategia de la empresa para el próximo año.

Figura 48 "Reunión anual de resultados"

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Reunión de resultados	Facilitador: El director de la oficina y otros managers Participantes: Colaboradores	Cierre de año Fiscal	Permite a los colaboradores conocer los resultados de L.L.Bean Inc. y Costa Rica, entender su aporte en el logro de los resultados y establecer metas para los próximos 12 meses.	Celebrar los éxitos y aprender de los desaciertos. Motivar a los colaboradores con las metas para el próximo año.

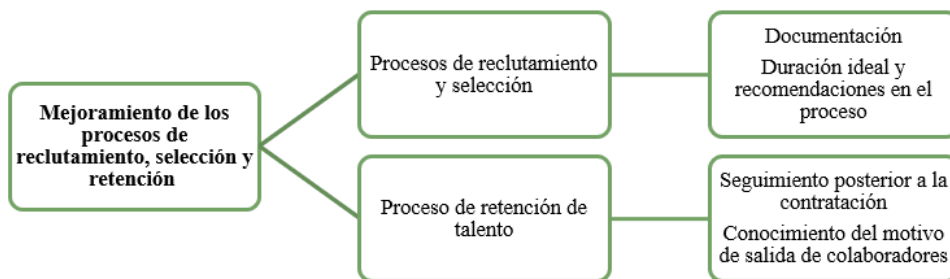
Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Propuesta 4: Mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención

El proceso de reclutamiento, selección y retención de personal es una de las funciones principales del departamento de Recursos Humanos en L.L.Bean Costa Rica. El mejoramiento de aspectos como documentación, modernización de recursos, estrategias de contratación, duración ideal del proceso de reclutamiento y selección, y retención de talento por medio de seguimiento al colaborador entrante forman parte de las propuestas de la investigación, a su vez se busca propiciar un ambiente justo en todo el proceso.

A continuación, un resumen de las propuestas relativas al proceso:

Figura 49 "Propuesta mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención"



Fuente: Elaboración propia

4.1.4.1. Procesos de Reclutamiento y selección

4.1.4.1.1. Estrategias

Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para generar un cambio positivo para el departamento de Recursos Humanos y para la oficina en general.

4.1.4.1.2. Planes de acción

La siguiente propuesta fortalece la visión del colaborador en los pilares de “Imparcialidad” y “Credibilidad”, mientras que en la visión del líder se enfoca en los pilares de “Contratando” y “Comunicando”.

a. Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección

Según la industria, la duración total ideal de un proceso de reclutamiento ronda entre los 30 y 40 días. En caso de no cumplir con el tiempo sugerido, se recomienda aumentar el recurso para contratar y lograr cumplir con los parámetros de la industria.

Se propone establecer periodos mínimos y máximos de duración que funcionen como manera de estandarizar el proceso de reclutamiento y selección alrededor de la oficina. Las fases recomendadas del proceso consisten en:

Fase 1: Necesidades de la población

Identificación de las necesidades presentes en la compañía, capacidad de manejo del volumen con el personal actual, seguimiento a las tareas existentes dentro de cada rol y su reevaluación consecuente.

Fase 2: Descripción del puesto

Una vez detectada la necesidad de abrir un puesto, describir las características del rol. Se recomienda identificar si corresponde a un puesto de entrada (Junior) o un rol con un nivel superior (Senior), de ello dependerá la dirección que tomará la estrategia de contratación. Es común considerar también si se posee el talento a lo interno de la compañía o si es necesario abrirlo a aplicantes externos. En términos de bandas salariales es recomendable categorizar grupos alineados a puestos Seniors y Junior, para que junto con la descripción del puesto se establezcan niveles claros que brinden transparencia al proceso.

Figura 50 "Categorización de los puestos"

Nombre del puesto	Rol	Banda Salarial	Descripción del puesto
-	Senior	-	-
-	Junior	-	-
Sr Analyst	Senior	20	-

Fuente: Elaboración Propia

Fase 3: Estandarizar métodos de atracción de talento

Actualmente se cuenta con el apoyo de las universidades públicas para asistir a ferias de empleo, sin embargo, se propone crear alianzas formales en los entes, llamados *Partners*, que facilitará el proceso de atracción de talento por medio de la distribución regular de información de oportunidades laborales en L.L.Bean.

Adicionalmente, la creación de un Programa de embajadores de marca L.L.Bean Costa Rica permitirá una exposición mayor como empresa empleadora. La red se constituirá de colaboradores que representen la marca y personas quienes recurrentemente son contratadas en puestos temporales. Los embajadores se encargarán de promocionar la marca dando uso al conocimiento actualizado de los objetivos y metas de la empresa, transmitir una imagen positiva de los productos y servicios, representar a la empresa en seminarios, charlas, gira de medios y cualquier evento en el que se presente la marca, planear capacitaciones sobre los productos y preparar presentaciones de manera estratégica que propicien la exposición exitosa de la compañía. Iniciar un Programa de Embajador de Marca llamados “*Trailblazers*” es parte de la propuesta, a continuación, se detalla el programa.

Figura 51 "Embajador de Marca llamados “*Trailblazers*”

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Programa de embajador de Marca: “ <i>Trailblazers</i> ”	Encargado: Recursos Humanos “Trailblazers” Personas/colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> •Excelentes habilidades de comunicación: claridad de manera escrita y oral, buena oratoria. •Poseer una personalidad enérgica y sociable con el fin de establecer buenas relaciones de negocios. •Espíritu de servicio. •Creativo e innovador. •Capacidad de trabajar en equipo. •Organizado y buen manejo del tiempo. •Analítico con capacidad de resolución de problemas. •Altos niveles de iniciativa, flexibilidad y capacidad de respuesta. 	Iniciar en el año 2021	Para asegurar un programa exitoso existen buenas prácticas recomendadas a la hora de elegir embajadores que a su vez son colaboradores.	Se inicia con un chequeo del compromiso por parte del empleado donde es importante se encuentre motivado, sólo de esta manera logrará desempeñar un buen trabajo como embajador de marca.

Fuente: Elaboración propia

Fase 4: Definir canales por donde las personas podrán aplicar.

Debido a últimas implementaciones se utiliza la plataforma *Workday* como único medio de aplicación. Entendiendo que no todos los candidatos, tanto internos como externos, se encuentran familiarizados, se podría crear un vídeo de soporte técnico que facilite la aplicación en línea.

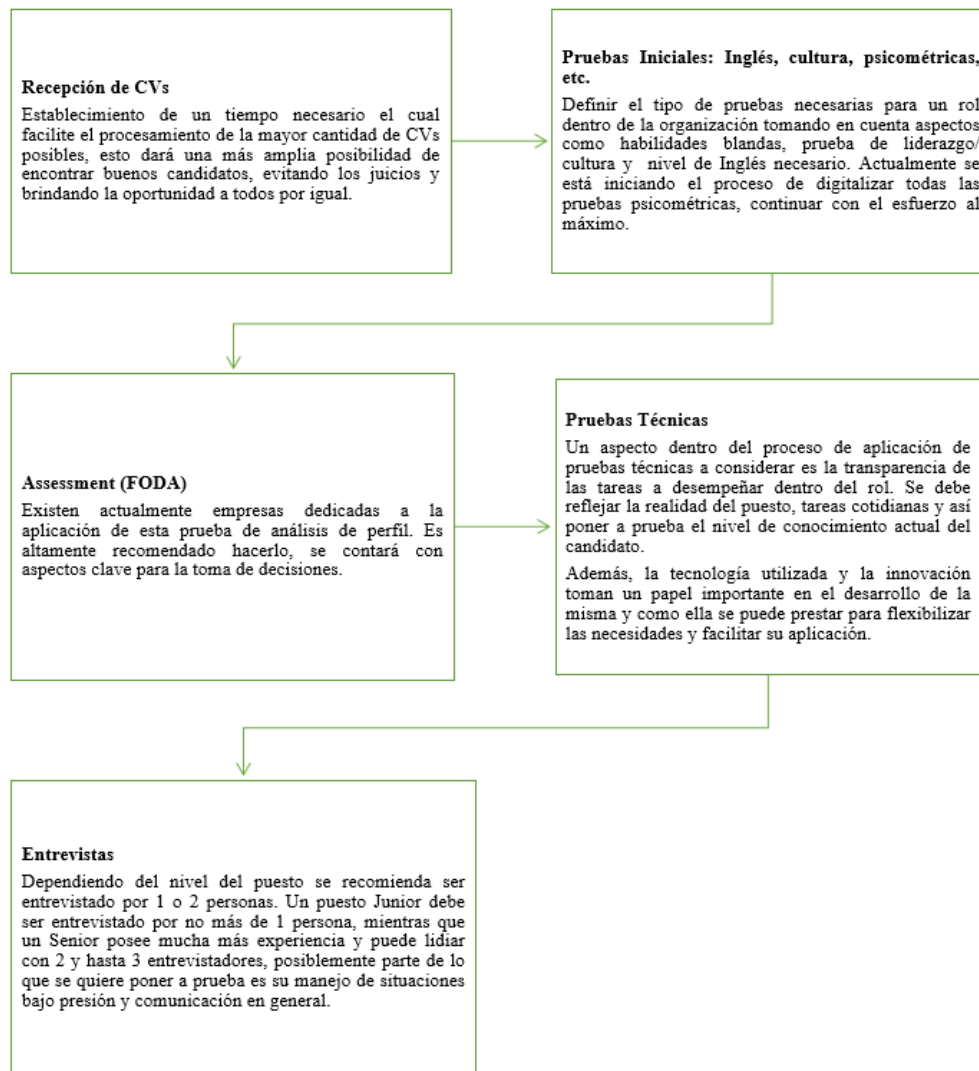
Fase 5: Definición de Pruebas y estrategia de contratación.

La definición de estrategia de contratación es vital y debe realizarse con antelación, previo al inicio del proceso de reclutamiento. Se debe reevaluar el objetivo del proceso, qué elementos se necesitan renovar en el equipo, si el proceso ha sido aplicado anteriormente, si requiere algún cambio que se adecua a la nueva realidad del departamento, en cuánto tiempo necesitamos tener a los candidatos contratados y cuántos serán.

Con respecto a la definición de pruebas engloba la totalidad de interacciones que se tendrán con el candidato, con la finalidad de conocer a profundidad el perfil y asegurar el éxito de cumplimiento con requisitos técnicos, *fit* cultural, desarrollo a futuro y retención de talento.

Fase 6: Inicio del proceso de reclutamiento

Figura 52 "Proceso de reclutamiento"



Fuente: Elaboración propia

Fase 7: Selección y contratación del candidato

Un punto de mejora general yace en la estandarización, según lo descubierto existe carencia de uniformidad entre departamentos y una tendencia al manejo individual de cada proceso con sus propias necesidades y requerimientos.

Dicho proceso como un todo debe ser reevaluado constantemente por parte de los líderes de cada departamento hacerse preguntas como: ¿Existe algún puesto dentro del área donde posibilidad de contratación pronto debido a salidas esperadas? ¿Se tienen las pruebas técnicas requeridas? ¿Estamos listos en general para enfrentar un proceso de reclutamiento y selección si se presentara inesperadamente en este momento?

Involucrar a todo el equipo en el autoanálisis ayuda a entender el rol de cada miembro del equipo, como podría contribuir a una contratación exitosa y se crea un ambiente de estandarización a lo largo de los departamentos.

b. Entrenamiento en reclutamiento y selección en el Programa de Liderazgo.

Estandarizar los procesos de reclutamiento, así como la expectativa de cada uno de los líderes involucrados en el proceso, solo puede ser cubierto mediante entrenamiento durante el Programa para Líderes y mediante refrescamiento antes del involucramiento directo en un proceso de contratación.

Figura 53 "Entrenamiento en reclutamiento y selección en el Programa de Liderazgo"

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Entrenamiento en reclutamiento y selección en el Programa de Liderazgo	<p>Encargado: Recursos Humanos</p> <p>Participantes: Hiring Managers Líderes / colaboradores con tendencia a involucrarse en procesos de contratación</p>	<p>Al iniciar un proceso como Hiring Manager</p> <p>Las veces que sea necesario contratar dentro del departamento</p>	Estandarizar los procesos de reclutamiento, así como la expectativa de cada uno de los líderes involucrados en el proceso.	Entrenamiento durante el Programa para Líderes y mediante refrescamiento antes del involucramiento directo en un proceso de contratación.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.2. Retención de talento

4.1.4.2.1. Estrategia

Mejorar la gestión del talento para incrementar la retención del personal en la oficina L.L.Bean Costa Rica.

4.1.4.2.2. Planes de acción

La siguiente propuesta fortalece la visión del colaborador en los pilares de “Respeto”, “Imparcialidad”, “Orgullo” y “Credibilidad”, mientras que en la visión del líder se enfoca en los pilares de “Escuchando”, “Comunicando”, “Compartiendo” y “Cuidando”.

a. Seguimiento posterior a la contratación

En cuanto a la retención de talento, en el capítulo 3 se describe por los participantes de las sesiones de grupo una alta percepción de rotación a lo largo de la oficina, sin embargo, los datos dicen que se cuenta con una rotación de 1.73% a enero 2020, el cual es un número menor comparado con el año anterior 1.97% en enero 2019. Las propuestas expuestas a continuación buscan retener el talento, que suele ser personal que se desarrolla constantemente mientras cursa su carrera profesional en L.L.Bean usando el beneficio de estudios de *Tuition Reimbursement*.

Un proceso que suele cubrir el departamento de Recursos Humanos como parte de las tareas de gestión del personal durante la permanencia en la empresa es el seguimiento a los colaboradores entrantes posterior a su contratación. Finalizados tanto el *Onboarding* como el entrenamiento especializado en el rol obtenido, al transcurrir entre 3 meses y 6 meses se considera terminada la curva de aprendizaje, momento indicado para realizar un seguimiento.

Una de las mayores fuentes de conocimiento e innovación es la retroalimentación de colaboradores entrantes y frescos en la empresa. Mediante la solicitud de dicha retroalimentación se fomenta el compromiso por parte del colaborador y pertenencia a la empresa. El proceso consiste en aplicar una encuesta que permite entender el camino que ha recorrido el colaborador durante sus primeros meses, reconocer si se requiere alguna intervención extra por parte de RRHH y si su departamento cumplió con lo esperado. Cuestionario sugerido disponible en *Anexos*.

Cuestionario seguimiento sugerido ([Ver anexo 55](#))

b. Conocimiento del motivo de salida de colaboradores.

En el momento de la salida de un colaborador es recomendable utilizar instrumentos como las Encuestas de salida, de manera que el departamento de Recursos Humanos pueda conocer las razones de su renuncia y tomar acción a nivel interno en caso de ser requerido. Entender qué está pasando a lo interno en el departamento/oficina. Hacerse preguntas como: ¿Hay más personas que piensen lo mismo? De ahí la importancia de implementarlo y

comunicar la retroalimentación al líder pertinente inmediatamente. Cuestionario sugerido disponible en *Anexos*.

Cuestionario de salida sugerido ([Ver anexo 56](#))

4.1.4.3. Mejoras generales sugeridas en el proceso

La propuesta se enfocó en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención, es necesario tomar en cuenta que la empresa continuará creciendo y se incrementará la dificultad en disponibilidad de cada una de las personas involucradas en las etapas.

Todas las propuestas integran elementos de mejora como:

- El uso de la tecnología será vital, se debe continuar innovando, flexibilizando y creando recursos digitales de ayuda. Un ejemplo es el entrenamiento de orientación inicial *Onboarding*, según lo visto en el capítulo 2 es un proceso llevado a cabo por recursos limitados quienes invierten una cantidad importante de horas en ello, sin mencionar que no siempre es oportuno a la entrada de un colaborador pues por motivos de logística deben agruparse junto con otros colaboradores quienes es lo normal no hayan coincidido en fecha de ingreso.

4.1.5. Propuesta 5: Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos individuales de cada colaborador, Permite medir el rendimiento y la conducta del profesional, así como la obtención de los resultados de una manera integral. Según lo descrito en el capítulo 2, en L.L. Bean las evaluaciones son 360° y se realizan dos veces al año.

El rol del líder corresponde a clasificar los resultados de las distintas evaluaciones, presentarlos en los *Calibrations Meetings* para identificar la calificación que se merece el colaborador y entregar los resultados a su subordinado. Según lo analizado en el capítulo 3, un 73% de los colaboradores considera que la evaluación de desempeño es subjetiva y un 31% de ellos considera que las métricas con las que se evalúa no están bien establecidas.

Adicionalmente, el proceso de recopilación de retroalimentación no es estándar y en el caso de disconformidad con la calificación, los empleados manifiestan que no tienen un proceso claro para llevar a cabo una apelación.

La percepción de subjetividad en el proceso de evaluación de desempeño y la falta de capacidad de apelación se vinculan al pilar de “*Imparcialidad*” de la visión del colaborador en el modelo de GPTW. Fortalecer la imagen de la compañía respecto a la transparencia, el trato justo y equitativo, así como la objetividad presente en sus procesos de evaluación de desempeño resulta necesario para incrementar la confianza.

4.1.5.1. Estrategia

Implementar un proceso de evaluación de desempeño estándar con un procedimiento de apelación que promueva la transparencia e incremente la credibilidad de la empresa y la confianza de los colaboradores.

4.1.5.2. Planes de acción

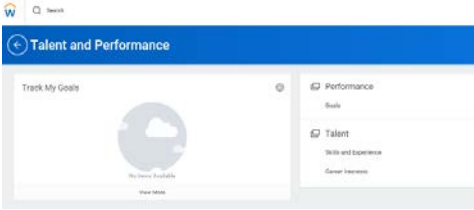
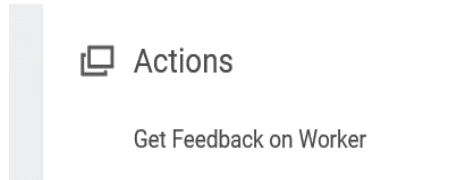
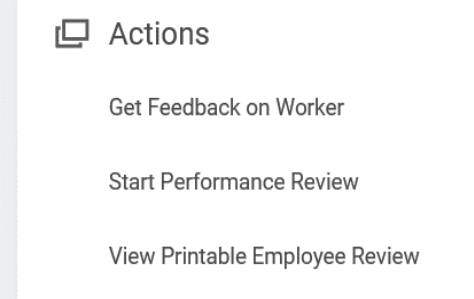
a. Estandarización del proceso de evaluación de desempeño

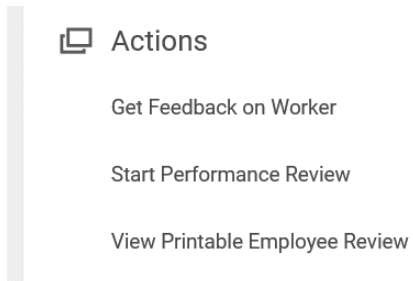
Para efectos de esta propuesta se seguirá utilizando el procedimiento descrito en el capítulo dos, que contempla el estudio basado en los reportes de la encuesta salarial de *Price Waterhouse Cooper* (PwC) hasta las sesiones de retroalimentación y las clasificaciones de resultados.

Se plantea como parte de la propuesta el uso de *Workday Talent Management*, como el software obligatorio para todas las áreas de la oficina de Costa Rica. En casa matriz es el sistema que se utiliza para todo el proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, la oficina de Costa Rica actualmente recurre a otras opciones para subprocesos de la evaluación como por ejemplo la recolección de retroalimentación. Las áreas utilizan herramientas como: *Microsoft Forms*, correo electrónico por medio de *Outlook* y *Workday*.

A continuación, los procesos que se podrán realizar a través del software de *workday*:

Figura 54 "Workday Talent Management"

Subproceso	Proceso en Workday	Imágenes de referencia
<p>Objetivos</p>	<p>Los objetivos para el periodo actualmente se ingresan a Workday, sin embargo, no se armonizan con los objetivos de la organización. El software permite asignar objetivos de equipo adicionales y desarrollar objetivos personales. Se pueden comentar y los colaboradores pueden editarlos y revisarlos, generando compromiso con los colaboradores y abriendo espacios de consultas.</p>	
<p>Solicitar y dar Retroalimentación</p>	<p>Se le puede solicitar retroalimentación a varias personas y la herramienta lo que permite es hacer preguntas para obtener la retroalimentación. A la persona le llegará una acción por realizar donde podrá aceptarla o rechazarla. Se puede realizar para proyectos específicos o para la evaluación final.</p>	
<p>Empezar la evaluación de desempeño</p>	<p>El líder del colaborador deberá iniciar la evaluación de desempeño en workday por medio de la opción Team Performance y seleccionando en acciones <i>start performance review</i>. Una vez que se inicia el proceso, el colaborador debe iniciar su autoevaluación, al finalizar el líder tendrá una acción que realizar y deberá continuar con la evaluación del potencial.</p>	
<p>Evaluación de Potencial</p>	<p>Para la evaluación del potencial el líder deberá seleccionar las respuestas de acuerdo con la realidad del colaborador en temas como: el nivel de potencial, el riesgo de no retener al colaborador, el nivel en el que se encuentra para avanzar o crecer y finalmente el impacto si no se retiene a ese colaborador. El siguiente paso es la evaluación del líder.</p>	

<p>Completar la evaluación del líder</p>	<p>El líder tendrá la información de la autoevaluación de la persona a su cargo y podrá poner comentarios o cambiar la información. Las opciones por completar en esta evaluación son: los objetivos, donde el líder podrá editar o agregar objetivos, las competencias, donde podrá calificar cada competencia y el nivel de la persona en cada una, <i>Development items</i>, el líder tendrá la opción de agregar elementos como trabajo en equipo y detallar el progreso. Finalmente, en el <i>overall</i> el líder puede seleccionar la categoría de la calificación final para el periodo y agregar comentarios. Hay una opción de resumen donde se pueden observar todos los cambios y confirmarlos. Al confirmarlos la información debe ser aprobada por Recursos Humanos para continuar con el proceso. El que una persona ajena al equipo y especialmente de Recursos Humanos, debería garantizar que el proceso no es subjetivo y rechazarlo en caso contrario.</p>	
<p>Ver revisiones de los colaboradores</p>	<p>El último paso sería revisar el estado de las evaluaciones del equipo que se realizaron. Para esto existe esta opción.</p>	
<p>Calificaciones de desempeño y calibraciones</p>	<p><i>Workday</i> ofrece una herramienta para realizar los procesos de calibración, ajustar calificaciones o comparar los resultados evaluadores vrs los calibrados para un mayor análisis.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Este tipo de evaluación puede ser anual, para aplicar una evaluación robusta, pero con retroalimentación más constante al concluir objetivos o proyectos y alinearse con el mercado.

La oficina de Costa Rica tiene acceso al módulo de *talent and performance* de *workday* por lo que no se requerirá la inversión de la compra del módulo del software.

Figura 55 "Fases para la implementación"

¿Qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
Investigación y entrenamiento de Workday Talent Management	Facilitador: Recursos Humanos casa matriz o proveedor del software Participantes: Recursos humanos Costa Rica	2020	Recursos Humanos Costa Rica va a ser el departamento experto en caso de dudas por lo que debe conocer a profundidad la herramienta y documentarlo.	Sesiones por medio de <i>Microsoft Teams</i>
Entrenamiento Líderes	Facilitador: Recursos humanos Costa Rica Participantes: Líderes de Costa Rica	Previo a terminar las evaluaciones del 2021 y en el siguiente año. Y realizar acompañamientos para nuevos líderes	Los líderes deben comprender el proceso como líderes porque los colaboradores no tendrán los mismos accesos.	Sesiones por medio de <i>Microsoft Teams</i>
Implementación de <i>Workday Talent Management</i>	Facilitador: Recursos humanos Costa Rica Participantes: Colaboradores de Costa Rica	2021 y antes de cada evaluación.	Es indispensable que los colaboradores comprendan como son evaluados, que herramientas se utilizan y que es igual para todos en la oficina.	Sesiones por medio de <i>Microsoft Teams</i>

Fuente: Elaboración propia

b. Proceso de Apelación de la Evaluación de Desempeño

Partiendo de la necesidad de L.L. Bean para dar la oportunidad a sus colaboradores de manifestar su disconformidad con su evaluación de desempeño y apelar la calificación, se desarrolla el siguiente procedimiento:

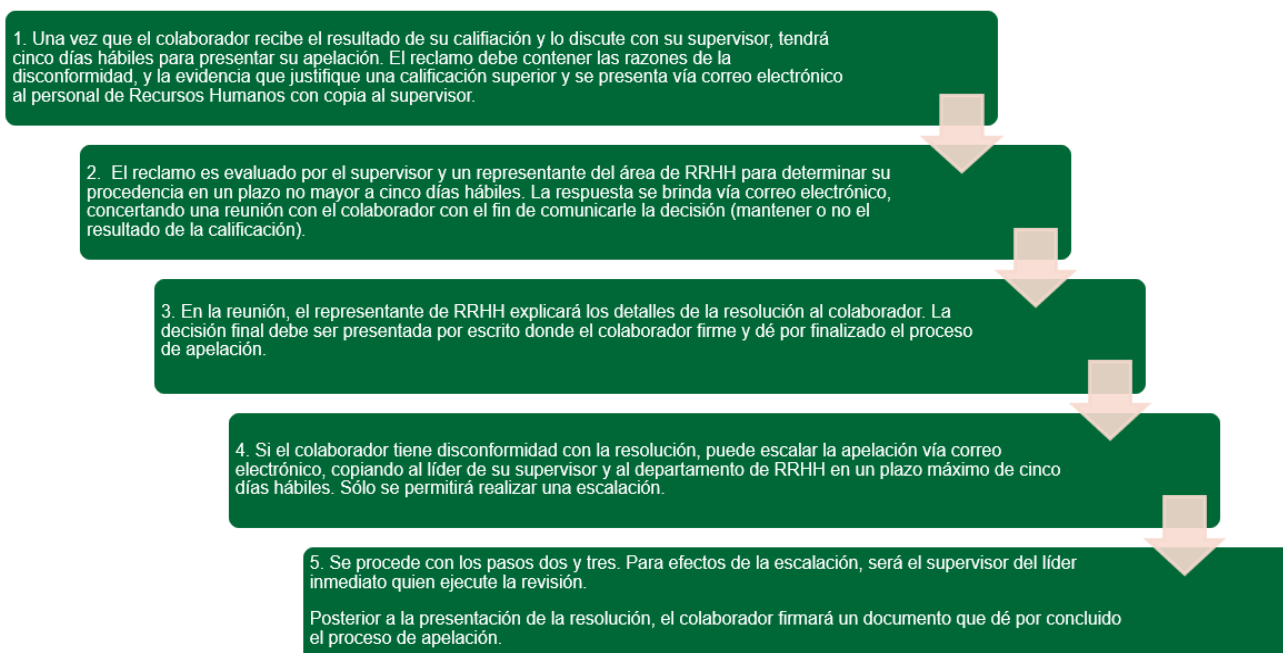


Figura 56 "Proceso de Apelación de la Evaluación de Desempeño"

Fuente: Elaboración propia

El establecimiento del proceso de apelación permite brindar transparencia y generar un canal para comunicar disconformidades durante el proceso de evaluación de desempeño. Ayuda a mejorar la percepción de los colaboradores respecto a la "Credibilidad" del procedimiento y promueve la "Imparcialidad", pilares que forman parte de la visión del colaborador.

Las iniciativas que componen esta propuesta de desarrollo organizacional potencian la cultura, alinean los procesos de gestión de talento para mejorar el clima laboral e incrementar la satisfacción del personal de L.L.Bean Costa Rica.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, como apartado final, se exponen las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación realizada. También se incluyen las recomendaciones que la empresa L.L.Bean puede considerar para optimizar la implementación de la propuesta de desarrollo organizacional presentada en el capítulo cuatro.

5.1. Conclusiones

1. En Costa Rica el nivel educativo constituye una de sus principales fortalezas, permitiéndole promocionarse como un destino ideal para la inversión extranjera directa en empresas de tecnología, manufactura y servicios. Según CINDE, el país lidera la exportación de servicios de valor agregado en América Latina por su trayectoria en procesos de tercerización, las ventajas competitivas debido a su ubicación geográfica estratégica, la calidad del recurso humano y un ambiente de negocios maduro para ejecutar procesos operativos complejos. L.L.Bean corresponde a una de las 186 empresas activas del sector de servicios, catalogada dentro de Back Office según CINDE.
2. El crecimiento de la industria de servicios ha suscitado una reñida competencia por el talento y una alta rotación, donde Costa Rica no cuenta con el número necesario de profesionales para cubrir la alta demanda de personal de las compañías establecidas. Ante este panorama, las compañías reinventan sus organizaciones y crean una cultura de bienestar para fortalecer su imagen como empleadores y posicionarse como un reclutador atractivo.
3. L.L.Bean cuenta con más de 108 años de estar ofreciendo productos para actividades al aire libre como: vestimenta, calzado, equipo para el uso en exteriores, equipaje y artículos para el hogar de calidad, y posicionándose en el mercado por tener un excelente y sobresaliente servicio al cliente. La sede en Costa Rica se estableció a finales de 1997 para apoyar la operación a través de servicios de *Back Office* orientados a áreas de finanzas, satisfacción del cliente, seguridad corporativa, logística, entre otros. La compañía cuenta con un total de 168 colaboradores fijos y durante los meses de julio a diciembre ofrece normalmente entre 25 y 30 posiciones temporales. Actualmente se encuentran en una etapa de madurez, estabilidad y crecimiento, sin embargo, debido a la

competitividad del sector relativa al talento, es necesario redirigir sus estrategias para mantener una buena posición como empleador entre sus competidores.

4. Great Place to Work (GPTW) es una entidad dedicada a la investigación, capacitación y certificación de empresas que, desde la perspectiva de sus colaboradores, son consideradas buenos lugares para trabajar. La certificación de GPTW más que un galardón es una auditoría por la cual atraviesan las organizaciones donde mejoran continuamente sus deficiencias, implementan buenas prácticas obtenidas a través del *benchmark* proporcionado por GPTW y potencian sus fortalezas en la cultura. El posicionamiento, la publicidad, y el desarrollo de un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores son algunas ventajas que obtienen las compañías al certificarse y que les permiten atraer y retener talento competitivo.
5. En el sector servicios algunas compañías han adoptado estrategias para mejorar su cultura y a la vez formar parte del ranking de GPTW. La mejora de destrezas y habilidades de liderazgo a través de programas de *coaching*, *mentoring*, talleres y charlas, el establecimiento de métricas de liderazgo que permiten regular y dirigir la labor de supervisión, los planes de sucesión y los programas de reconocimiento son algunas de esas iniciativas que les han permitido ser catalogadas como buenos lugares para trabajar.
6. El *benchmark* realizado a compañías certificadas como GPTW o que tuvieron algún acercamiento a la entidad permitió identificar buenas prácticas para facilitar el proceso ejercido por GPTW, tales como mantener documentación actualizada de los procesos organizacionales, designar un equipo de trabajo que brinde respuestas y las evidencie en el *Culture Audit*, realizar una campaña de expectativa para preparar a los colaboradores a completar la encuesta del *Trust Index*, y contar con un sistema interno que permita medir la cultura con regularidad.
7. Mediante la investigación se obtuvo información relevante respecto a las necesidades de mejora de la empresa L.L.Bean en cuanto a procesos y gestión del recurso humano. Dentro de los principales hallazgos en el análisis se encuentran las siguientes fortalezas: cultura de respeto, fraternidad, orgullo, trabajo en equipo, confianza, compromiso ambiental, beneficios de bienestar integral, delegación, participación, política de puertas abiertas y celebraciones. Como áreas de oportunidad se identificaron:

cultura de reconocimiento, procesos de selección y promoción de personal, desarrollo profesional, tecnología, estrategia de comunicación, planeación estratégica, transparencia y visibilidad, remuneración, equidad, liderazgo, integración interdepartamental, creatividad, capacidad de apelación y estandarización de procesos.

8. Mediante un programa de liderazgo la empresa L.L.Bean se asegura de contar con personal capacitado para ejercer funciones de liderazgo. Adicionalmente, los distintos enfoques del programa: uno para personas sin experiencia y otro para líderes actuales posibilita cubrir todas las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo de nuevos líderes, y dar seguimiento y mantener actualizado a su equipo de liderazgo.
9. La implementación de un plan de desarrollo profesional como parte de los procesos de gestión de talento permitirá a los líderes impulsar el potencial de sus subordinados y apoyarlos en su crecimiento, aumentando la satisfacción y la fidelidad de los colaboradores hacia la organización e incrementando la productividad.
10. El desarrollo de planes de sucesión y de un programa de rotación de puestos, puede ayudar a fomentar el crecimiento laboral de los colaboradores, influir de manera positiva en su motivación, y generar una mayor retención de talento.
11. El establecimiento de un programa de reconocimiento oficial permite a la compañía a través de la objetividad y el seguimiento de parámetros estándar la demostración de gratitud y aprecio hacia las contribuciones de sus colaboradores de manera imparcial y multidireccional, incrementando la credibilidad y reforzando el buen desempeño laboral.
12. La empresa podrá mejorar la comunicación a través de un planteamiento estratégico con objetivos medibles para cada una de las dimensiones: operativo, estratégico, cultura, motivación, retroalimentación, informativa, innovación, eligiendo acciones para cada uno de ellos, estableciendo un calendario, y definiendo un canal adecuado al público meta. El seguimiento constante a los medidores de desempeño y adecuar el plan es fundamental para asegurar su efectividad.
13. El mejoramiento de las estrategias de contratación, la modernización de los procesos, y la alineación de la duración del proceso con la industria busca estandarizar y fortalecer el

proceso de reclutamiento y selección. Por medio de un seguimiento a los colaboradores de nuevo ingreso se pretende asegurar que la persona cuente con todos los recursos necesarios, adicionalmente con las entrevistas de salida se promueve la recopilación de información y retención de talento. Las estrategias mencionadas anteriormente forman parte de las propuestas de mejora en las funciones de Recursos Humanos para propiciar un ambiente justo y objetivo.

14. El desarrollo de un proceso de evaluación de desempeño estándar a través del uso generalizado de la herramienta Workday y la implementación de un procedimiento de apelación permitirá a la compañía incrementar la confianza de sus colaboradores a través de un procedimiento transparente y objetivo.

5.1 Recomendaciones

1. Se recomienda la implementación de las propuestas descritas en este trabajo que dirigen los esfuerzos hacia una buena gestión del talento que motive al personal de la empresa a desarrollar su carrera profesional en la empresa L.L.Bean.
2. Con el objetivo de orientar y enfocar los esfuerzos del personal de la compañía, se recomienda desarrollar un plan estratégico que permita a los colaboradores y al equipo de liderazgo reconocer el estado actual de la empresa y visualizar de manera formal y oficial la dirección de la compañía. El establecimiento de la misión, la visión y los objetivos que se deseen alcanzar a mediano plazo, así como su respectivo plan de acción y el reforzamiento de los valores corporativos forman parte de esta planeación.
3. Para una ejecución óptima del programa de reconocimiento se recomienda en empleo de la plataforma de *Workhuman* la cual permite dar visibilidad de los reconocimientos, del puntaje acumulado y el redimido, también permite hacer la redención de los puntos de manera centralizada y controlada, y cuenta con un sistema eficiente de notificaciones. Todas estas facultades posibilitan una implementación más ágil, adicionalmente se puede disponer de la aplicación en los teléfonos celulares facilitando el acceso a la herramienta y promoviendo su uso generalizado

4. Para centralizar la información de los colaboradores y consolidar los procesos de gestión de talento, se recomienda hacer uso de la plataforma de *Workday* de una manera integral para aprovechar funcionalidades de seguimiento de los planes de sucesión, integrar los planes de desarrollo al sistema, así como la manutención de una base de datos actualizada de los perfiles profesionales, intereses de carrera, habilidades y competencias de los colaboradores, entre otros.
5. Actualmente la documentación existente proceso de reclutamiento y selección se encuentra en *One Notes* donde únicamente tienen acceso el *Hiring Manager* del puesto y el representante de recursos humanos en el momento. Se recomienda generar un proceso de documentación rigurosa de los lineamientos a seguir, por medio de la creación de un programa de pasantías que dentro de sus funciones tenga el propósito de la documentar los procesos organizacionales.
6. El desarrollo de un software que permita dar seguimiento a las métricas de GPTW, así como la generación de una campaña de expectativa previo al inicio del proceso de certificación permiten preparar a la compañía para ejecutar con mayor efectividad el proceso de *Trust Index* y obtener mejores resultados. Cabe destacar que este proceso requiere un porcentaje de participación en un tiempo determinado para que sea válido y GPTW restringe los incentivos que otorga la empresa durante el proceso de aplicación.
7. Para facilitar el proceso de *Culture Audit* de la certificación de GPTW se recomienda mantener la documentación actualizada de las políticas y procedimientos de la compañía, centralizada en un *SharePoint*. Adicionalmente, se puede designar un grupo de trabajo para asignar un responsable por cada tema requerido por la organización GPTW.

Bibliografía

Artículos

Cloud, Henry (2014) Ridículamente al frente. En Límites para líderes.

Goleman, Daniel (2015). Un liderazgo que proporciona resultados. En: Cómo ser un líder.

Gómez, Claudia (2011) Línea de investigación: el salario emocional.

Novak, David (2012) Liberar el potencial de las personas. En Llevando a tu equipo contigo.

Sorondo, Joaquín (2018) Estilos de liderazgo. En Liderazgo para los números 1.

Weinberg, Mike (2017) Un gerente de ventas o quiere hacer héroes o quiere ser héroe. En Gerencia de ventas simplificada.

Weinberg, Mike (2017) La falta de formación y consejería produce un personal de ventas ineficaz”. En Gerencia de ventas simplificada.

Libros

Alles, Martha. (2017) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A. 4ta impresión. Buenos Aires, Argentina.

Ariely, Dan. (2008) Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Harper Collins. Estados Unidos

Ariely, Dan. (2016) Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations. Harper Collins. Estados Unidos

Brown, Andrew. (2013) Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development.

Brunet, Luc. (2014) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Concepciones del clima. Teoría del clima organizacional de

Likert. Causas y efectos del clima organizacional. Clima organizacional y perfeccionamiento. Trillas Editorial. México.

Cantú, D. H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. 4ta Edición. México, D.F.: McGraw-Hill

Carvajal, Álvaro (2012). Filosofía y Discursos: la ciencia y la tecnología en el desarrollo de Costa Rica. 1era Edición. San José, Costa Rica.

Chiavenato, Idalberto. (2016). Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. México: McGraw Hill.

Goleman, Daniel (2008) Emotional Intelligence. 7ma Edición. Editorial Kairós S.A. Barcelona, España. Noviembre 2008

Guízar, Rafael (2008). Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones. México D.F.: McGraw-Hill

Gutiérrez Tobar, Edimer. (2016) Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes, 2da edición. Bogotá, Colombia.

Kahneman, Daniel. (2011) Thinking Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. Estados Unidos

Levering, Robert. (1990) *A Great Place to Work: ¿What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* Random House Inc. Estados Unidos

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.

MELLO, D. F. (2010). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. México, México: Limusa.

Mena Redondo, Oscar. (2014) Desarrollo organizacional para potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo, 1era Edición. San José, Costa Rica.

Pellet, Lizz. (2009) *The Cultural Fit Factor: Creating an employment brand that attracts, retains and repels the right employees*. Society for Human Resource Management. Alexandria, Virginia.

Ritter, Michael. (2008) *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. 1era Edición. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Schein, H. Edgar. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. 2nd Edition. San Francisco, California.

Schein, H. Edgar, (2010), *Organizational Culture and Leadership* 4th Edition. San Francisco, California

Sinek, Simon. (2014) *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't*. Portfolio/Penguin. New York, New York.

Sinek, Simon. (2013) *La clave es el por qué? Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*. Portfolio/Penguin. New York, New York.

Yuste, Francisco. (2011) *Herramientas de coaching personal*. Serendipity, 2 edición. España.

WORLWY, C. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Edición. México, México: Thomson.

Páginas de internet

Banco Central. (2018). *Producto Interno Bruto por Actividad Económica*. Recuperado de:
<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202986>

Barquero, K. (enero 3, 2019). *Ingenierías, carreras de economía y puestos técnicos darán empleo este año*. La República. Recuperado de:
<https://www.larepublica.net/noticia/ingenierias-carreras-de-economia-y-puestos-tecnicos-daran-empleo-este-ano>

Bosque, D. (febrero 22, 2018). *Ampliación de ruta 32 empezará el 5 de marzo con tala de árboles*. La Nación. Recuperado de: <https://www.nacion.com/el->

pais/infraestructura/tala-de-arboles-para-ampliacion-de-via-a-limon/TTL5BCO76FCWPKMJRXHO56BEOI/story/

Camacho, Ana. (2016). Colaboradores felices: más que un buen negocio. Estrategia y Negocios. Recuperado de: http://laprensa.vo.llnwd.net/o37/estrategias_y_negocios/EyN/pdf/gptw2016.pdf

Carlos Cordero (2018) Millennials son el 70% de empleados en firmas informáticas en Costa Rica y transforman su cultura laboral. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/millennials-son-el-70-de-empleados-en-firmas/4ZNPBDYCPZE7JPPIHVQPFB73M/story/>

Carlos Morales (2018). Especialistas en recursos humanos conocieron las últimas tendencias en gestión de talento a nivel global. Recuperado de: <https://www.cinde.org/es/noticias/press-release/especialistas-en-recursos-humanos-conocieron-las-ultimas-tendencias-en-gestion-de-talento-a-nivel-global>

CINDE. (2018). HEWLETT PACKARD ENTERPRISE. Recuperado de: <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios/historias-de-exito>

Cordero, M. (enero 17, 2019). Empresa CHEC suma ya 25% de atraso en obras de ampliación de la Ruta 32. Semanario Universidad. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/ultima-hora/empresa-chec-suma-ya-25-de-atraso-en-ampliacion-de-la-ruta-32/>

Eduardo Sánchez (2017). Costa Rica: tierra de oportunidades y negocios. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-tierra-de-oportunidades-y-negocios>

Enciclopedia de Características (2017). Clima Organizacional. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>

Evelyn Fernández (2017). Roche Inaugura segundo centro de servicios en Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/roche-inaugurara-segundo-centro-de-servicios-en-costa-rica/GV3VFZXVLEB5HZIGWUC3XZGIU/story/>

Great Place to Work (2019). Estos son Los Mejores Lugares para Trabajar en Costa Rica 2019. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/ranking/>

Great Place to Work (2019) Página Web Oficial: Cómo se evalúa. Caribe y Centroamérica. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/certificaciones/como-participar/encuesta-de-la-cultura-laboral/>

Great Place to Work (2019) Página Web Oficial: ¿Cómo participar? Caribe y Centroamérica. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/certificaciones/como-participar/>

Great Place to Work (2019) Página Web Oficial: Formulario de Registro. Caribe y Centroamérica. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/contactenos/>

Great Place to Work (2019) Página Web Oficial: Requisitos de selección. Caribe y Centroamérica. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/contacto/faq/>

Great Place to Work (2019) Página Web Oficial: Calendario de Rankings. Caribe y Centroamérica. Recuperado de: <https://greatplacetowork-cayc.com/calendario-de-rankings/>

Great Place to Work (2018) Blogs y noticias: El clima organizacional del futuro. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1303-el-clima-organizacional-del-futuro>

Gutiérrez, T. (enero 25, 2019). APM Terminals asegura que generará más empleos que los perdidos en Dole. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/apm-terminals-asegura-que-generara-mas-empleos-que-los-perdidos-en-dole>

Herzberg, Frederick (2003) Una vez más ¿Cómo motiva a sus empleados?
Recuperado de: PDF

INEC (mayo 2018) Encuesta continua de empleo.
<http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reeceit2018.pdf>

Jennifer Amozorrutia (2016). Retención de Talento: un indicador clave en el mundo.
Recuperado de: <http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/868-retencion-de-talento>

Karla Barquero (2018). 40 empresas ticas destacan entre los mejores lugares para trabajar. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/40-empresas-ticas-destacan-entre-los-mejores-lugares-para-trabajar>

Summa Media Group (2017). KPMG evidencia una reñida guerra por el talento en Costa Rica. Revista Suma. Recuperado de: <http://revistasumma.com/kpmg-evidencia-una-renida-guerra-talento-costa-rica/>

LA NACIÓN, (2013). Educación sostiene atractivo de Costa Rica para la inversión extranjera. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/educacion-sostiene-atractivo-de-costa-rica-para-la-inversion-extranjera/VVSPJWYXRBHRXAYA4HLGREY4E4/story/>

La Nación (2013) Solo un 30% mejora tras una evaluación de desempeño laboral. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/solo-un-30-mejora-tras-una-evaluacion-de-desempeno-laboral/MPVEVISOOFAVBCNBNU5YCCYPOQ/story/>

La República (2015) Mejorar el clima organizacional: clave de éxito. Recuperado de: https://www.larepublica.net/noticia/mejorar_el_clima_organizacional_clave_de_exito

López, María. (2006) Aproximación a la Teoría Administrativa de Elliot Jaques. Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P01T20.pdf>

Manpower Group. (2018). Encuesta de Escasez de Talento 2018. Recuperado de: https://www.manpowergroup.com.ar/files/00004/00669_EncuestaEscasezTalento2018.pdf

Manuel Avendaño. (2018). Menor fidelidad de 'millennials' con las empresas desafía la retención de talento. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/menor-fidelidad-de-millennials-con-las-empresas/NO37MCPQGV55CSGFHOND2RZCA/story/>

María Fernanda Cisneros. (2018). Industria de los servicios ganó peso en los últimos cinco años. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/finanzas/industria-de-los-servicios-gano-peso-en-los/Y4YGN3GMFZBQRMQUI23DBBLQLE/story/>

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Misión. Recuperado de: https://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=669

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (agosto 1, 2018). Costa Rica estrena nuevo Sistema de Información Nacional de Ciencia y la Tecnología. Recuperado de: https://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=10365:costa-rica-estrena-nuevo-sistema-de-informacion-nacional-de-ciencia-y-la-tecnologia&catid=40&Itemid=630

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (agosto 3, 2018). Costa Rica anuncia Red Educativa Bicentenario. Recuperado de: https://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=10366:costa-rica-anuncia-red-educativa-bicentenario&catid=40&Itemid=630

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Misión. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/web/82/meic/mision.php>

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Misión. Recuperado de: https://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/acercadelministerio/informaciondelmopt!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziPQPcDQy9TQx83M2CXAwcLX18TN38DYwtwgz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNIqw_Cq-SIDOOAnxOxKIAxQ0FuaERBpmeigAQwbes/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”. Recuperado de: https://www.micit.go.cr/images/plan_nacional_desarrollo/2015-2018/pdf.pdf

Mintzberg, Henry (2012). El Proceso Estratégico. Recuperado de: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf

Moyano, Fernando (2016) Gerencia de la felicidad, el nuevo paradigma de los Recursos Humanos. Compañía Auren, España. Recuperado de: <https://www.auren.com/es-IN/files/210-Gerencia%20de%20la%20felicidad.pdf>

Muñoz, Javier. (2017). La Teoría de la Organización Requerida de Elliot Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración. Recuperado de: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/viewFile/3994/3818>

PROCOMER, (2018). Sector servicios: talentosos por naturaleza. Recuperado de: <https://www.procomer.com/es/comprador/servicios>

Sánchez Trujillo Magda Gabriela & Ma De Lourdes E. García Vargas (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo, Una Exploración cualitativa para su estudio. Recuperado PDF

Sinek, Simon. (2009) Ted Talk Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=7HvYUIH4mkA>

Scelso, Matías (enero 2016) Gerencia de la Felicidad: Un nuevo paradigma en Relaciones Humanas. RRHH. Recuperado de: <https://matiascelso.com/2016/01/11/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas-2/>

Schawb, K. (2018). The Global Competitiveness Report. Geneva, Switzerland: World Economic Forum Recuperado de:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

TEC. (2018) Por un clima organizacional más sano.
<https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2017/08/04/clima-organizacional-mas-sano>

The Organization Development Institute International, (2010) Elliot Jaques Biografía. Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/55-elliott-jaques.html>

Zueras, D. (2016). APM Terminals, el puerto soñado por Costa Rica que ya es casi realidad. Estrategia y Negocios, volumen 228. Recuperado de: <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/centroamerica/costarica/975846-330/apm-terminals-el-puerto-soñado-por-costa-rica-que-ya-es-casi>

Anexos

Anexo 1. Lista de Mejores Empresas para Trabajar en Costa Rica 2019. (Fuente: GPTW)

RANK ▲	EMPRESA ▲	AÑO ▲	TIPO DE RANKING ▲	PAÍS ▲	INDUSTRIA ▲	WEBSITE ▲
1	Cisco Systems	2019	Costa rica	Costa rica	Tecnología de la Información	http://www.cisco.co...
2	BELCORP	2019	Costa rica	Costa rica	Retail	http://www.belcorp...
3	DHL Express Costa Rica (DHL (Costa Rica) S.A.)	2019	Costa rica	Costa rica	Transporte	http://www.dhl.co.cr...
4	Hotel Holiday Inn Escazú	2019	Costa rica	Costa rica	Hospitalidad	www.holidayinn.com...
5	Isthmus Software	2019	Costa rica	Costa rica	Tecnología de la Información	www.isthmusit.com
6	National Instruments Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	http://latam.ni.com/... costa-rica
7	BN VITAL OPC S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.bnvital.com
8	DHL Express SSC Américas	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.dhl.com
9	Bridgestone Shared Services S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	https://www.bridgest...
10	Coopeservidores R.L.	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.coopeservidores...

11	Aeris Holding Costa Rica S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Transporte	https://sjoairport.co... aeris
12	INS Valores Puesto de Bolsa S.A	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	https://www.insvalor...
13	3M Global Service Center in Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Profesionales	www.3m.com
14	Bridgestone de Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	https://www.bridgest...
15	Namu Travel Group	2019	Costa rica	Costa rica	Hospitalidad	www.namutavel.com
16	Cargill Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	http://www.cargill.co...
17	Aldesa	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.aldesa.com
18	MAPFRE Seguros Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.mapfrecr.com
19	BLP	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Profesionales	http://www.blplegal.... lang=es
20	BAC Credomatic Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.baccredomatic.c...

21	Camposanto La Piedad S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Retail	http://www.lapiedad...piedad
22	Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios sociales y Agencias de Gobierno	http://www.bombero...
23	Scotiabank Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	www.scotiabankcr.com
24	SAP Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Tecnología de la Información	www.sap.com
25	Hotel Holiday Inn Express San José Forum	2019	Costa rica	Costa rica	Hospitalidad	https://www.ihg.com...jose/sjoin/hoteldetail?
26	Cargill CBS Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Agricultura, forestal, pesca	http://www.cargill.co...
27	Moodys Analytics	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	http://www.maknowl...
28	Enel Green Power Costa Rica S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	www.enel.com
29	Grupo Financiero Cafsa	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	WWW.CAFSA.FI.CR
30	Carrofácil Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Financieros & Seguros	https://web.grupoau...
31	Oracle Centroamérica S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Tecnología de la Información	www.oracle.com
32	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios sociales y Agencias de Gobierno	www.procomer.com
33	3M Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	www.3M.com
34	Hospital Clínica Bíblica	2019	Costa rica	Costa rica	Cuidado de la Salud	https://www.clinicabi...
35	CINDE	2019	Costa rica	Costa rica	Servicios Profesionales	www.cinde.org
36	LABIN S.A.	2019	Costa rica	Costa rica	Biotecnología & Farmaceutica	www.labinlab.com
37	UBER Costa Rica, Center of Excellence (COE) S.R.L	2019	Costa rica	Costa rica	Tecnología de la Información	www.uber.com
38	Yara Costa Rica	2019	Costa rica	Costa rica	Retail	https://www.yara.cr/
39	Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A	2019	Costa rica	Costa rica	Manufactura & Producción	https://www.bridgest...

Mostrando registros del 1 al 39 de un total de 39 registros (filtrado de un total de 2,441 registros)

**Anexo 2. Lista de Empresas de Back Office y Shared Service Centers en Costa Rica.
(Fuente: CINDE)**

BACK OFFICE		SHARED SERVICES			
	Academy Mortgage	2015		DHL	2005
	Auxis	2010		Dole SS	2005
	BCD Travel	2010		Emerson SS	2009
	BPO International	2005		Equifax	1995
	Can Capital	2015		Ernst & Young	2011
	Copel Ambis (Moody's)	2006		Evonik	2015
	Ecco Health - Kareo	2011		Experian	2008
	GEP	2015		Fiserv	2004
	HP Enterprise	2004		Getinge	2015
	HP Inc.	2015		GlaxoSmithKline	1990
	IBM (HR/IT)	2004		Hellmann Logistic	2007
	Infosys	2013		Ingram Micro	2015
	Lightstorm	2008		Intel SS	2005
	LL Bean	1998		Inter-American Development Bank (IDB)	2009
	McKinsey & Co. Support Services	2009		Kimberly-Clark	2013
	Neustar	2001		Lion Resources (Publicis)	2008
	Pension Associates	2010		Mondelēz	2015
	SBM Management (Pacific West)	2000		National Instruments	2010
	Trax Technologies	2004		Oracle	2007
	WNS	2009		Pfizer	2013
				Roche	1985
				Thomson Reuters	2011
				VMware	2012
				Walmart GSS	2011
				World Fuel Services	2014
				World Vision	2013
				Zoetis	2013
				Western Union	1998
				Procter & Gamble	1999
				British American Tobacco	2007
				Brightstar	2014
				Bridgestone	2011
				Bosch	2014
				Baxter Americas	2005
				Bacardi	2014
				Aspen Pharma	2014
				APL	2005
				Amway	2010
				Allaxis	2010
				Accenture	2005
				Cargill Business Services (CBS)	2014
				Citi Business Services	2008
				Construction Link	2014
				Curtiss Wright	2010

Anexo 3. Lista de empresas de servicios presentes en el ranking de GTPW de Costa Rica para el año 2019. (Fuente GPTW)

Lista de Empresas de Servicios presentes en el ranking de GTPW de Costa Rica para el año 2019

Empresas	Posición
BN Vital OPC S.A.	7
DHL Express - Americas Shared Service Center	8
Bridgetone Shared Services S.A.	9
Coopeservidores R.L.	10
INS Valores Puesto de Bolsa	12
3M Global Service Center	13
Aldesa	17
Mapfre Seguros	18
BLP	19
Bac Credomatic	20
Scotiabank	23
Cargill CBS	26
Moody's Analytics	27
Grupo Financiero Cafsa	29
Carrofacil Costa Rica	30
Uber Costa Rica CoE	37

Fuente: Elaboración propia basada en la Lista de Costa Rica 2019 de GPTW.

Anexo 4. Información de contacto de la página de GPTW. (Fuente GPTW)



CONTÁCTENOS

Inicio » Contáctenos

Contáctenos

Nombre completo *	Cargo *
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la organización *	Correo electrónico *
<input type="text"/>	<input type="text" value="example@gmail.com"/>
Teléfono	País
<input type="text"/>	<input type="text" value="Antigua y Barbuda"/>
	<small>Seleccione su país de residencia</small>
Actividad	Número de empleados *
<input type="text" value="Agricultura"/>	<input type="text"/>

Mensaje *

¿Está interesado en recibir información de novedades y eventos?

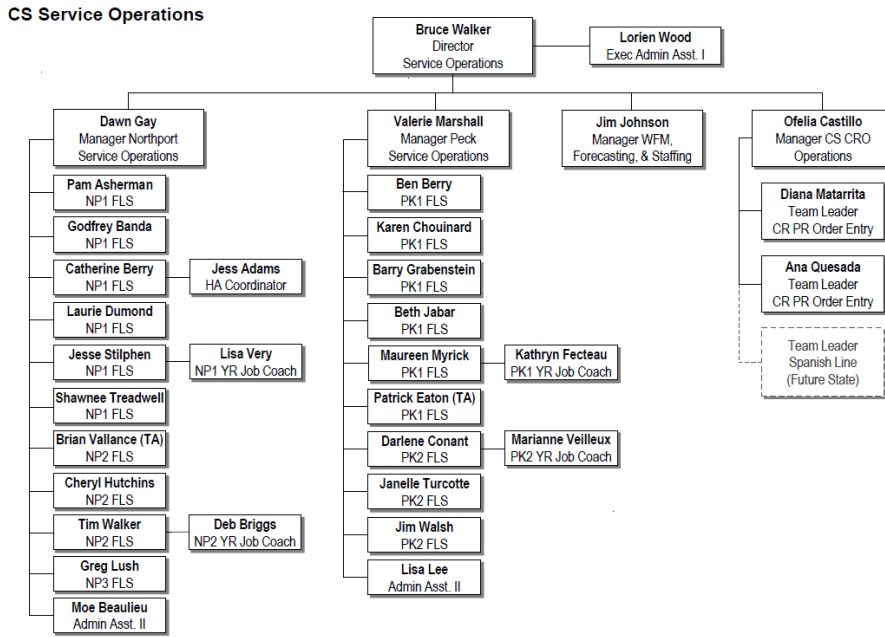
- Sí, por favor.
- No.

Enviar

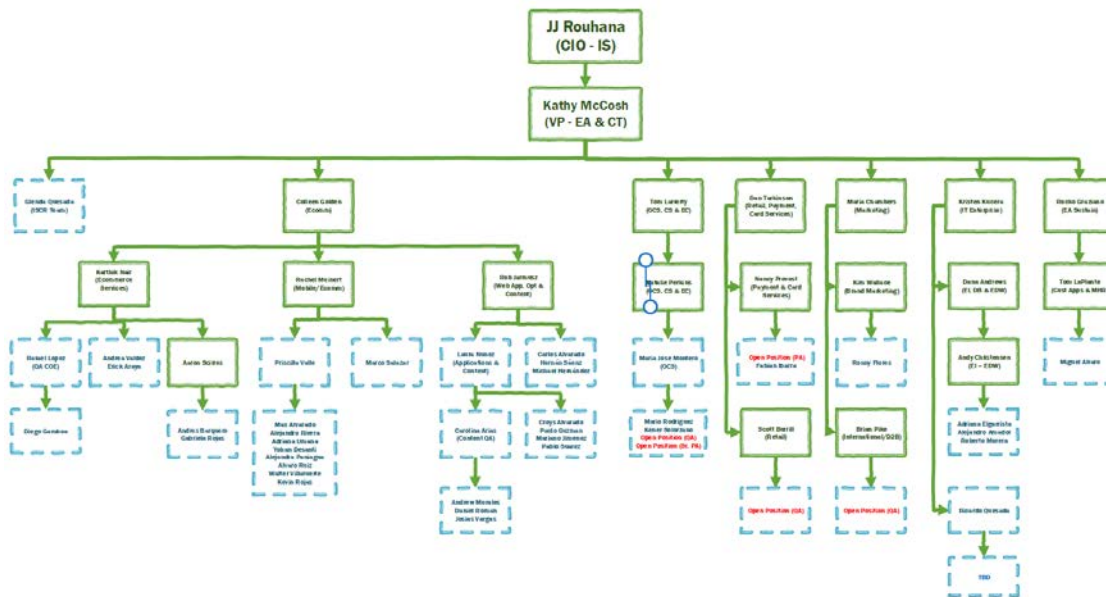


"Construir un mundo mejor, ayudando a las organizaciones a convertirse en mejores lugares para trabajar PARA TODOS"

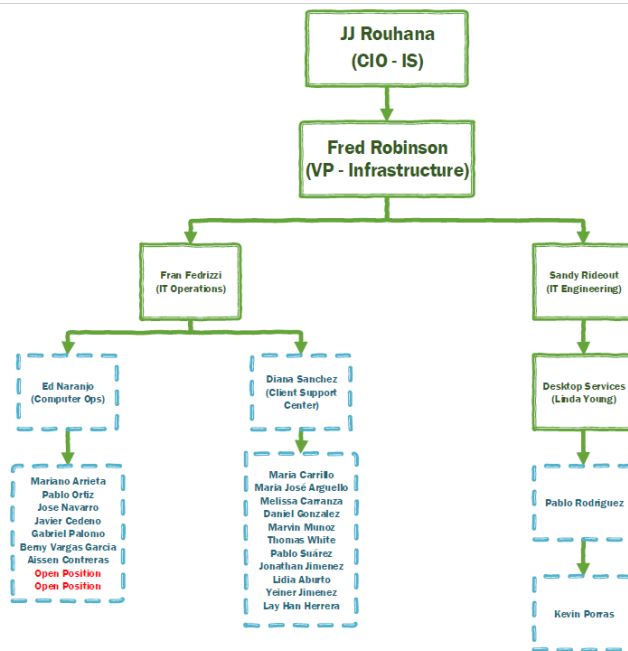
Anexo 5. Organigrama de CS Service Operation. (Fuente: L.L. Bean)



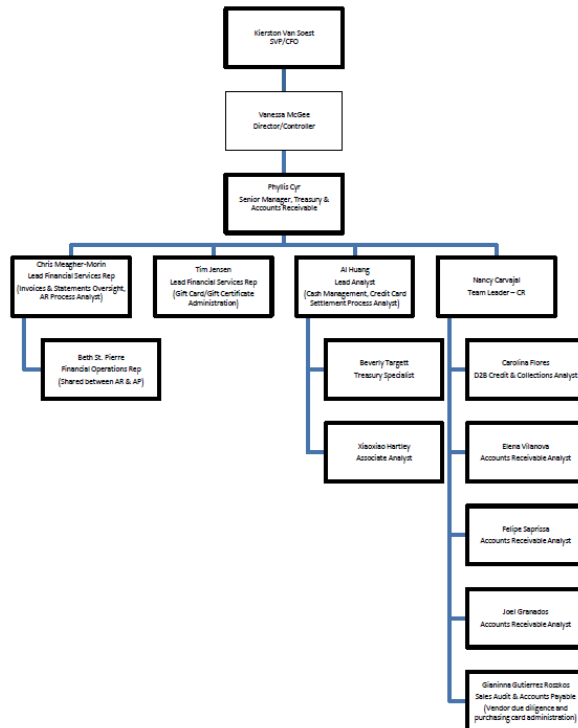
Anexo 6. Organigrama de IS- Enterprise Apps & Customer Tech. (Fuente: L.L. Bean)



Anexo 7. Organigrama de IS- Infrastructure. (Fuente: L.L. Bean)

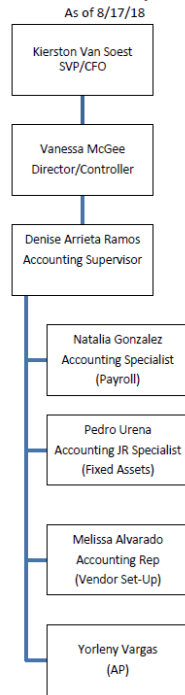


Anexo 8. Organigrama Finance and Card Services: Treasury & Accounts Receivable. (Fuente: L.L. Bean)



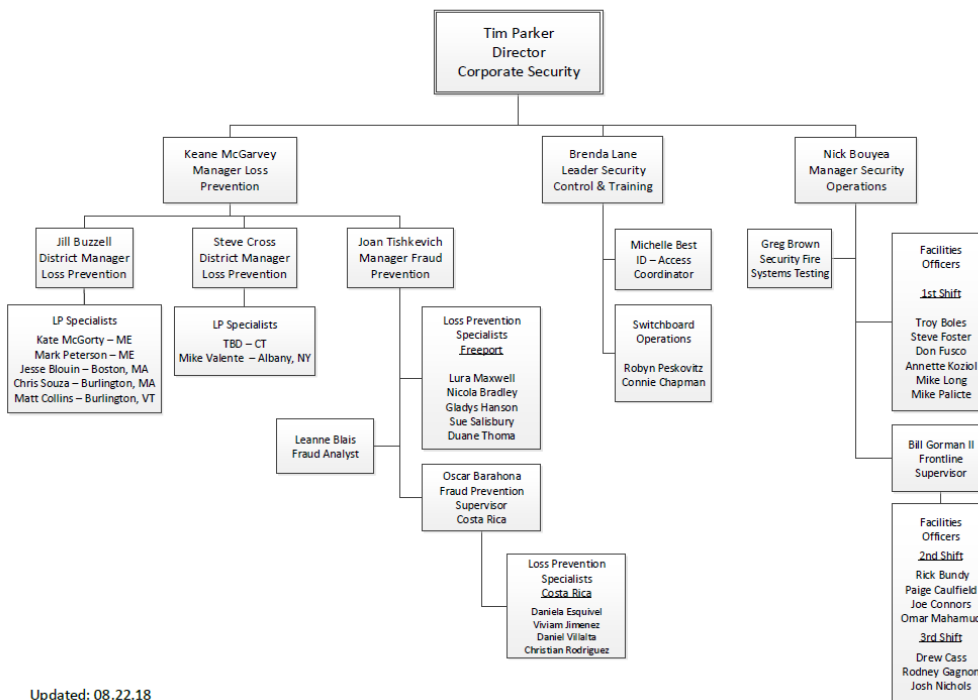
Anexo 9. Finance and Card Services: Accounting, accounts Payable & Payroll. (Fuente: L.L. Bean)

Accounting, Accounts Payable & Payroll - CR



Anexo 10. Organigrama de Corporate Security. (Fuente: L.L. Bean)

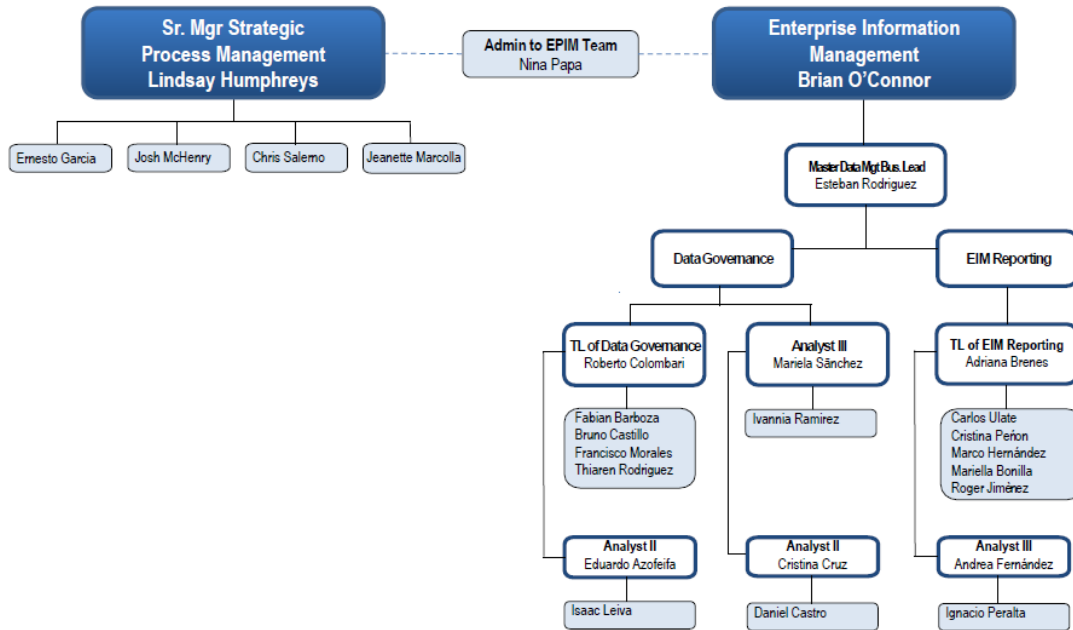
Corporate Security Organizational Chart



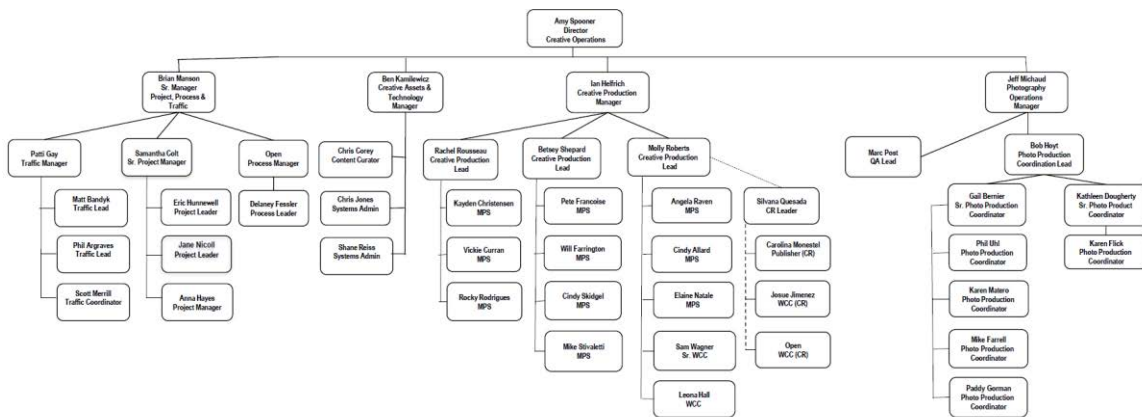
Updated: 08.22.18

Anexo 11. Enterprise Process and Information Management. (Fuente: L.L. Bean)

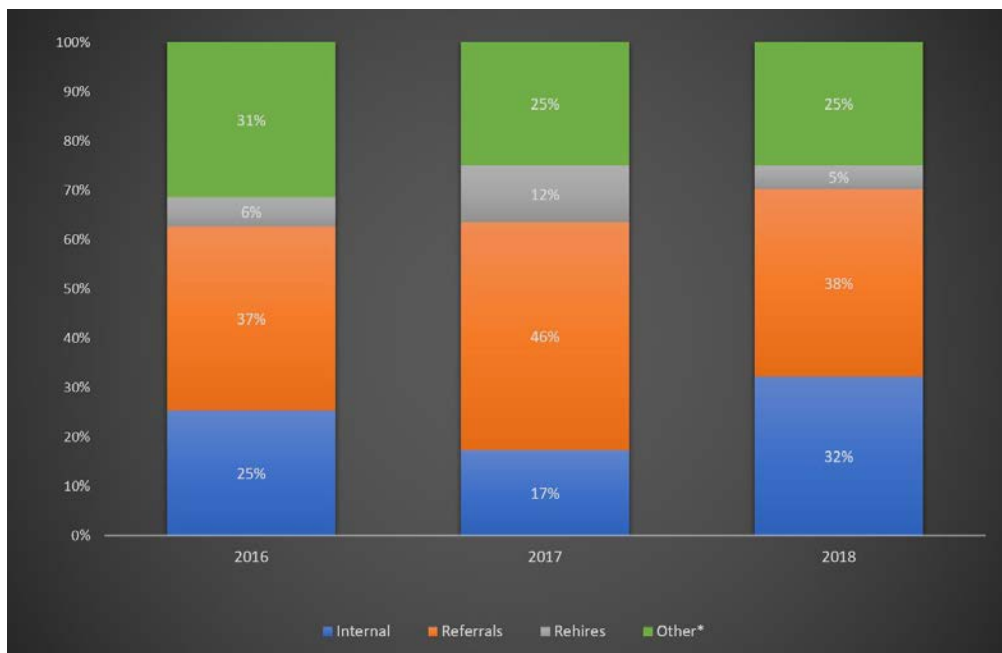
Enterprise Process and Information Management



Anexo 12. Creative. (Fuente: L.L. Bean)



Anexo 13. Porcentaje de Referencias, años 2016, 2017 y 2018. (Fuente: L.L. Bean)



Anexo 14. Ejemplo de Job Post. (Fuente: L.L. Bean)



We are looking for
Problem Resolution Representatives
 for our Customer Satisfaction Department

Supports back end processing for customers' orders and returns.

Requirements:

- Advanced English level
- Students from Business Administration, Industrial or Computer Engineering.
- High attention to detail.
- Affinity with systems and procedures.

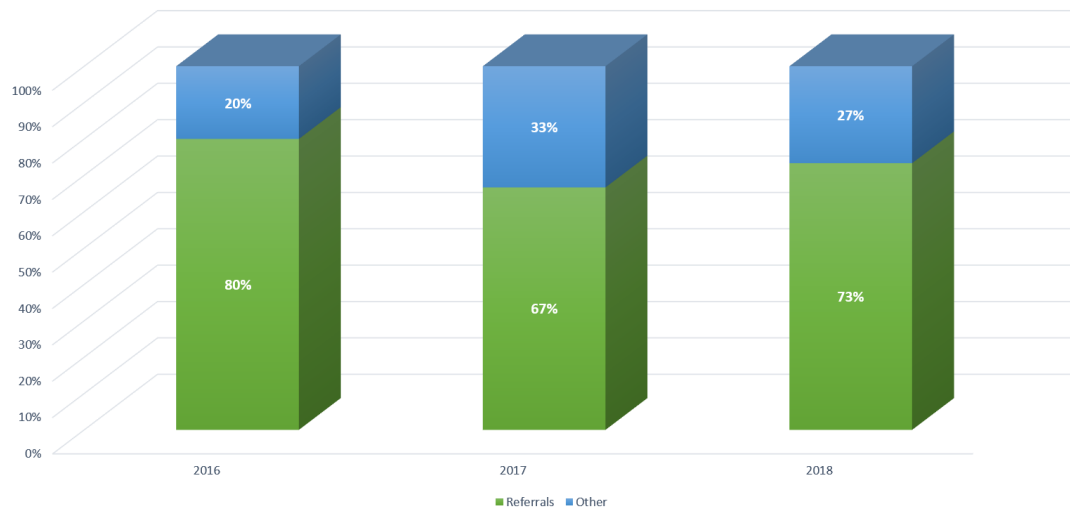
We offer:

- Work life integration
- Extraordinary employee experience
- Flexible schedule from 25 up to 48 hours a week
- Seasonal Contract

Apply in costoricacareers-llbean.icims.com



Anexo 15. Porcentaje de referencias de contrataciones externas sin PR, años 2016, 2017 y 2018. (Fuente: L.L. Bean)



Anexo 16. Comités. (Fuente: L.L. Bean)

Nombre del Comité	Año de inicio	Cantidad de integrantes	Objetivo General
Brigada de Emergencias	2006	11	Atención de primeros auxilios en la oficina.
Bean's Best	2015	16	Celebrar Bean's Best dentro de la oficina de Costa Rica adaptando todo el concepto de la campaña al estilo de nuestra cultura.
Community Team	2016	12	No hay general, si específicos
Bandera Azul Ecológica Idea inicial con grupo informal 2016	2017	12	Obtener la Bandera Azul Ecológica cada año y lograr un cambio cultural en los empleados, para la reducción de nuestro impacto en el medio ambiente.
Wellness Anteriormente llamado Health and Safety (2014)	2019	9	Promover un ambiente de bienestar en el Oficina.
Being Outsiders	2019		No tienen información

Anexo 17. Cuestionario Benchmarking

Cuestionario Benchmarking					
Auto-presentación del entrevistador, breve mención a la investigación que se está realizando y alusión explícita al carácter anónimo de la entrevista.					
NOMBRE DE LA EMPRESA Y SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	HORA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	PRIMERA FECHA GPTW
<u>Preguntas</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué los motivó a certificarse como un GPTW? 2. ¿Cuándo fue la primera vez que participaron para certificarse, cómo fue esa experiencia, ese primer contacto? (Si es el primer año, Solo como fue la experiencia de participar...) 3. ¿Cómo fue la aplicación del Trust Index, existe algún tipo de preparación? 4. Con respecto al Culture Audit, ¿Cómo fue el proceso? 5. ¿Cuáles recursos fueron necesarios para participar? 6. ¿Qué procesos tuvieron que desarrollar por la certificación? 7. ¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes? 8. ¿Hubo resistencia al cambio? ¿Retos en la gerencia? 9. ¿Cuál pilar fue el más desafiante y por qué? 10. ¿Qué buenas prácticas nacieron a raíz del proceso o mejoraron? 11. ¿Experimentaron cambios en la empresa después de GPTW? Hablemos de la atracción de talento... 12. ¿Cuál fue la duración del proceso desde que surgió la idea de convertirse en un GPTW hasta que se certifican por primera vez? 13. ¿Cómo fue la participación de los colaboradores, fue necesario aplicar técnicas de motivación? 14. ¿Durante los años se han observado actualizaciones en el modelo? ¿Personalización? 15. ¿Qué elementos hacen diferente a GPTW vs a otras encuestas de clima? 16. ¿Qué significa ser un GPTW? 17. ¿Cuáles son los siguientes pasos para ustedes? 					

Anexo 18. Benchmarking Entrevista 1: Isthmus Software – Tomas Rodríguez

NOMBRE DE LA EMPRESA Y SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	HORA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	PRIMERA FECHA GPTW
Isthmus Software. Tecnología	100 personas aproximadamente	10/18/19	3:30 PM	Online Zoom	Finales 2016 - Para periodo 2017
<p>1. <u>¿Qué los motivó a certificarse como un GPTW?</u></p> <p>Se tenía una hipótesis de que la cultura de la empresa era agradable y que los clientes/colaboradores lo veían y lo sentían de esa manera, pero surgió la pregunta de cómo se lo decíamos al mundo?</p> <p>Otro factor fue que en el edificio estábamos rodeados de empresas que tenían este certificado. ¿Entonces, Por qué no? Es un título formal que viene a comprobar la hipótesis. Se vio como un pedigrí.</p> <p>2. <u>¿Cuándo fue la primera vez que participaron para certificarse, cómo fue esa experiencia, ese primer contacto? (Si es el primer año, Solo como fue la experiencia de participar.)</u></p> <p>El primer paso fue buscar información para entender el proceso, luego nos contaron cuál era la estrategia de GPTW y empatamos con el propósito de la empresa. Entendimos quienes era, donde estaban y que hacían...</p> <p>A través de la página oficial de GPTW. Un encargado nos contactó. Y nos llegaron a explicar de qué se trataba el modelo. Y te explican el “Great Book” - reglas del juego “a que te estas comprometiendo”.</p> <p>Nos explicaron que había dos posibilidades, que nos hicieran la evaluación, pero no salir en el ranking o que si saliéramos. Nosotros si decidimos aventurarnos a que nos incluyeran en el ranking.</p> <p>El trabajo de campo incluye dos partes, la encuesta genérica llamada Trust Índice, que se puede personalizar si algo hace falta o si hay alguna pregunta que se requiera modificar. Y la segunda parte es el Culture Audit. También te ofrecen otras cosas, como estudios de climas más profundos o reportes para gerencias.</p> <p>Algo que definitivamente hay que tomar en cuenta es el tiempo de preparación. El proceso requiere de mucha documentación.</p> <p>3. <u>¿Cómo fue la aplicación del Trust Índice, existe algún tipo de preparación?</u></p> <p>Si hubo una preparación, entendimos por medio del proceso que significaba hacer la encuesta. Inclusive hay que hacer un setteo en la parte de tecnología. Hay que hacer una campaña de expectativa.</p> <p>También la empresa hizo una revisión previa a la encuesta de que creían que estaban bien y en que estaban mal. (Utilizando un software que crearon ellos)</p>					

Dependiendo de donde estén según el software, se decide si se va a aplicar para ese año.

4. *Con respecto al Culture Audit, ¿Cómo fue el proceso?*

El proceso se divide en dos: Un formulario, tipo Excel de lo que es la empresa. Y Miden: Variedad (Discapacidad LGTBI.), originalidad , inclusión (Oportunidad...) , toque humano (Como se les trata) e integración (Todas las áreas anteriores como trabajan en conjunto y como se integra en el trabajo)

Más que una encuesta, hay que entender que es un documento donde que hay que ir evidenciando. Mostrar la política que lo respalda y complementar con algún caso.

Donde hay que meter más esfuerzo es esta, entre más detalle mejor. Ya que hace la diferencia.

5. ¿Cuáles recursos fueron necesarios para participar?

Recurso Humano, al inicio trabajaron 3 personas en el proceso: Tomás Gerente de Operaciones, el Gerente Financiero y una persona de Recursos Humanos. Conforme fuimos necesitando más personas las íbamos metiendo.

En el comité gerencial se tomaba un rato para conversar de GPTW, por donde íbamos quienes ocupaban más recursos y proyectos pendientes.

6. ¿Qué procesos tuvieron que desarrollar por la certificación?

Se desarrolló un software pequeño para ayudar a documentar.

Y se desarrolló el manejo de desechos, en la empresa si se tenían unos basureros para reciclar, pero había cultura. Por lo que se hizo todo un esfuerzo, una campaña, se hicieron los basureros alusivos a super héroes para que fuera más llamativo. Y se complementó un voluntariado que consistió en la limpieza de una playa.

7. ¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes?

Para aplicar el económico porque si es una inversión considerable. Son aproximadamente \$4,000.00, que tenían que negociar con el dueño de la empresa. Pero al tener el propósito claro, fue más sencillo.

Otro obstáculo fue lograr que todas las personas llenaran la encuesta, por más que se hizo una campaña de expectativa, fue complicado. Hay que cumplir con un porcentaje de participación en la encuesta en un tiempo determinado, de lo contrario los datos no son válidos.

Por ejemplo, de 100 colaboradores, aproximadamente 70% tiene que completarla.

8. ¿Hubo resistencia al cambio? ¿Retos en la gerencia?

A la hora de aplicarlo, hubo buena aceptación. El Reto era además que para completar la encuesta una persona podría durar entre 20 y 30 minutos y si hay un tiempo en la encuesta entonces no se puede parar y luego seguir. Tampoco se les puede asignar el tiempo porque lo preguntan en la encuesta. Por lo que la integración con IT es

muy importante, se pueden habilitar espacios.

9. ¿Cuál pilar fue el más desafiante y por qué?

Los resultados son súper valiosos, te da una guía muy clara de que es lo que hay que mejorar. En el caso de la empresa eran dos temas La cultura ecológica y los beneficios.

En el tema Cultura ecológica se trató de hacer iniciativas antes, pero era claro que no iba a ser suficiente.

Y con los beneficios nos sorprendió, que hablaban de pocos beneficios. En ese momento se tenían 10 beneficios entre esos: Una casa en la playa, teletrabajo, Asociación solidaria... Pero entre lo que destacaban era que por ejemplo en otras empresas se les paga un seguro médico a los colaboradores y en la empresa no. Los colaboradores se enfocaron en lo que no se ofrecía en lugar de lo que si ofrecía la empresa.

No se contrató un resultado de líderes y otro de colaboradores, pero eso se puede hacer. Se vio la generalidad de los resultados, porque nos pareció una foto real de lo que estaba sucediendo. Y los líderes ya habían asumido responsabilidad. Por eso es importante entender porque lo estás haciendo: ¿Para presumir, o para documentar lo que ya existe y que eso a su vez sea una herramienta para atraer talento y retenerlo?

10. ¿Qué buenas prácticas nacieron a raíz del proceso o mejoraron?

La creación de políticas sencillas de cosas que estaban en el aire. (Hostigamiento sexual) Se decía, pero no había una política, no estaba documentado. Hacer las políticas mínimas necesarias.

Reforzar cosas que ya eran parte de la cultura y que era simplemente, vivenciales.

La empresa tiene personas que tenían muchos años (10-15 años) y personas que tenían 2 días y personas que trabajan permanentemente desde sus casas. Las personas que no estaban en la oficina tuvieron un peso importante porque no conocían que pasaba en la empresa y eso fue algo que identificamos a raíz del proceso.

11. ¿Experimentaron cambios en la empresa después de GPTW? Hablemos de la atracción de talento...

Si vieron cambios a la hora de ser certificados. En una entrevista es un asunto de hacer fit y cuando se les dice a los candidatos que estamos certificados es un elemento de gancho. Los que conocen dicen "ah que chiva" y los que no se les explica.

En retención, por todo lo que se implementó de mejora continua, impacta directamente a las personas para que se quieran quedar.

12. ¿Cuál fue la duración del proceso desde que surgió la idea de convertirse en un GPTW hasta que se certifican por primera vez?

El proceso duro entre 6 y 8 meses. Depende del momento que tengas el impulso para entrar. Ellos hacen una planeación atrasada.

13. ¿Cómo fue la participación de los colaboradores, fue necesario aplicar técnicas de motivación?

Tenían una reunión trimestral, para volverles a contar que era el proceso que esto estaba corriendo y para buscar apoyo. Preguntas y respuestas.

14. ¿Durante los años se han observado actualizaciones en el modelo? ¿Personalización?

NA

15. ¿Qué elementos hacen diferente a GPTW vs. a otras encuestas de clima?

La diferencia está en la especialización, ellos están dedicados a esto. Y han visto tantas industrias y empresas. Por lo que los resultados son muy puntuales y te dan cierta luz, no te dicen que hacer, pero te dan una guía de que se podría hacer.

El proceso te permite guiar a la empresa. Si te pierdes es porque ya no hay interés sino no hay forma de perderse.

16. ¿Cuáles son los siguientes pasos para ustedes?

A este punto en la empresa propia, es muy pequeña y no sería valioso.

No lo aplicaríamos en tampoco porque hemos visto otras cosas que nos llaman la atención como: Organizaciones horizontales, Empresas B...

Anexo 19. Benchmarking Entrevista 2: CWT – Alejandro Baviera

NOMBRE DE LA EMPRESA Y SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	HORA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	PRIMERA FECHA GPTW
CWT. Servicios	460 personas	11/8/19	1:00 PM	Skype Meeting	Aún no se ha certificado

1. ¿Qué los motivó a certificarse como un GPTW?

No están certificados en GPTW actualmente.

2. ¿Cuándo fue la primera vez que participaron para certificarse, cómo fue esa experiencia, ese primer contacto?

En el año 2017 exploramos y valoramos que conlleva unirse a GPTW.

El timing no era correcto. Formato CR, y lo llevamos a US. Por temas del momento en que lo iniciaron era muy

apresurado y muchas cosas faltaban. Quedó para 2018.

2018 Site Leader había tenido experiencia con el mismo proceso en Akamai, y en su experiencia y su decisión fue no participar (tomada en conjunto). Experiencia decía que solicitaban muchas cosas, buena labor en requisitos, pero al final no obtuvieron el certificado + se sintió que no necesariamente hablaba de la realidad de empresa. Era empresa de tecnología aquí por Santa Ana.

2019 ya no fue una conversación

2020 quieren volver a evaluarlo. Facilities Manager cosas que podrían evaluar. Reciclaje, temas de transporte, cosas que antes sucedían de manera orgánica, quisieran ver al equipo que ahora sí está súper encima de ello. Sería liderado por equipo de Facilities y Operations.

3. ¿Cómo fue la aplicación del Trust Index, existe algún tipo de preparación?

NA

4. Con respecto al Culture Audit, ¿Cómo fue el proceso?

NA

5. ¿Cuáles recursos fueron necesarios para participar?

NA

6. ¿Qué procesos tuvieron que desarrollar por la certificación?

Hacen Benchmarking anual

Donde revisan temas como beneficios, remuneración, *job dropping*.

Empresas en el Top 10 - 20 de GPTW. No son empresas con las que suelen hacer su benchmarking.

Su empresa es de Travel Management para Negocios. Las demás empresas no se acercan al calibre de ellos.

Nos gusta mantener una sana competencia: Evaluando, comparando, es un balance entre los de nuestra industria y el otro lado Contact Centers. No había mucha relevancia compararnos con los que están certificados. No es algo que nos interese. No contribuye en hacerlo prioridad.

7. ¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes?

NA

8. ¿Hubo resistencia al cambio? ¿Retos en la gerencia?

NA

9. ¿Cuál pilar fue el más desafiante y por qué?

NA

10. ¿Qué buenas prácticas nacieron a raíz del proceso o mejoraron?

NA

11. ¿Experimentaron cambios en la empresa después de GPTW? Hablemos de la atracción de talento...

NA

12. ¿Cuál fue la duración del proceso desde que surgió la idea de convertirse en un GPTW hasta que se certifican por primera vez?

NA

13. ¿Cómo fue la participación de los colaboradores, fue necesario aplicar técnicas de motivación?

NA

14. ¿Durante los años se han observado actualizaciones en el modelo? ¿Personalización?

NA

15. ¿Qué elementos hacen diferente a GPTW vs a otras encuestas de clima?

NA

16. ¿Qué significa ser un GPTW?

NA

17. ¿Cuáles son los siguientes pasos para ustedes?

Es un tema de prioridades. No descartamos certificarnos en un futuro próximo. Cuando realmente lo necesitemos y se cuente con los Recursos, tiempo se procederá. Si se hace, hay que hacerlo bien.

Anexo 20. Benchmarking Entrevista 3: BAC Credomatic – Javier Mora

NOMBRE DE LA EMPRESA Y SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	HORA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	PRIMERA FECHA GPTW
BAC Credomatic. Banca		11/18/2019	10:30am	Online Zoom	2016

1. **¿Qué los motivó a certificarse como un GPTW?**

La decisión de participar vino desde el CEO, la empresa busca estar haciendo las cosas bien, pero también que alguien lo certifique para que no sea el mismo BAC diciéndolo. En la empresa siempre se han aplicado estudios de clima organizacional. La experiencia con GPTW fue muy interesante porque nos dio otra visualización, la de alguien externo a la empresa y nos brinda la comparación con otras empresas. Más allá de ser un tema de publicidad nos ayuda a conocer y hay una fuerte atracción de

talento.

Reclutamiento: No todo el mundo lo sabe, hacia lo interno. Entonces el esfuerzo ha sido informar a la gente internamente. Que la gente entienda por qué participamos y que es. Luego de afuera, en ferias y así.

2. **¿Cuándo fue la primera vez que participaron para certificarse, cómo fue esa experiencia, ese primer contacto? (Si es el primer año, Solo como fue la experiencia de participar.)**

No estuvo involucrado en los primeros contactos, la primera fue una muchacha que estaba en Nicaragua.

Fue un trato bien cálido y muy interesado que como empresa entendieran como es el proceso y que es más allá de la aplicación de la encuesta.

3. **¿Cómo fue la aplicación del Trust Índex, existe algún tipo de preparación? .**

2016 el primer año se hizo como un plan piloto, Honduras, Costa Rica y Regionales.

2018 el trust Índex no fue un problema, porque ellos tienen ya una cultura de aplicación de encuestas, siempre aplican en un 90% y un 95%

4. **Con respecto al Culture Audit, ¿Cómo fue el proceso?**

Documento pesado, falta generar experiencia uno necesita un poco de orientación. el primer año no les fue bien un 6 y algo.

La segunda vez les fue mejor por la cantidad de cosas que hay que incluir y todo lo que hay que documentar. Lograron el mejor de los internos.

Quedó de más 100 de páginas. Invertirle mucho tiempo, poner evidencias. (Por escrito) Oportunidad de mejora no hay tanto acompañamiento.

Meses de trabajo, es un documento misión, visión, valores, todo lo de reclutamiento evaluación...

Se distribuyó el trabajo. Poner entregables tenían un owner's de todo el trabajo por la redacción. Cuidar los detalles de redacción, partiendo del hecho que nadie conoce de la empresa, y hay secciones que se vuelven repetitivas, pero no se puede dar por sentado que ya sabe porque hay personas que revisan distintas partes.

5. **¿Cuáles recursos fueron necesarios para participar?**

Tiempo y personas.

6. **¿Qué procesos tuvieron que desarrollar por la certificación?**

Crearon un proceso interno, porque tenían que pedirles ayuda a los responsables de los procesos.

Previo a esto les explicaron porque se les estaba pidiendo esa ayuda. Además, hicieron videos.

7. ¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes?

El tiempo, fue el obstáculo más grande porque es algo extra de las labores cotidianas. Además, todo el proceso se hace con archivos de Word y se suben en Dropbox.

Tienen una súper oportunidad de automatización, porque no tienen una herramienta, utilizan Dropbox. Muy poca tecnología involucrada en el proceso.

Dentro del documento hay partes que se deben repetir, lo cual genera retrabajo, porque como lo revisan distintas personas hay que volver a explicarlo.

Todo el proceso nos hizo un llamado de atención a compartir de las iniciativas y todo lo que hace la empresa. Puesto que se hacen cosas muy chivas, pero a veces ni internamente las compartimos, entonces nadie las sabe.

8. ¿Hubo resistencia al cambio? ¿Retos en la gerencia?

No hubo resistencia, ya que hay una orientación a los resultados.

Y tampoco en la aplicación porque en el Banco si la instrucción está bien dada la gente te coopera.

9. ¿Cuál pilar fue el más desafiante y por qué?

Bueno primero que nada desde la misma entrega de resultados se denota la falta de tecnología. Los resultados los entregan en Excel por lo que no es algo que te facilite hacer un análisis de resultados. GPTW es el más rústico y el más grande de los con que se han trabajado. Todos los demás siempre usan plataformas.

Los gerentes estaban casados a una forma de presentar los resultados. Por lo que para ver los resultados se desarrolló un software que los mostrará de una manera más llamativa.

Los resultados varían un poco de un país a otro. Pero el principal reto es la "*Imparcialidad*". Un ejemplo de las preguntas: ¿Siento que recibo una compensación justa por el trabajo?

10. ¿Qué buenas prácticas nacieron a raíz del proceso o mejoraron?

Se hizo un trabajo global y luego con cada gerencia o dirección regional. Cuando estuvieron los resultados, nos comunicamos. Y una de las prácticas que resultó del proceso fue intensificar el trabajo con los líderes.

Se inició un nuevo programa de liderazgo, se involucró a la gente y tiene planes concretos.

11. ¿Experimentaron cambios en la empresa después de GPTW? Hablemos de la atracción de talento...

Opinión personal: Los candidatos no les importa tanto la certificación, pero sí que sea un buen lugar.

Las generaciones nuevas les interesa un lugar donde puedan llegar a trabajar tranquilos. Lo que te obliga a trabajar en las oportunidades de mejora y que cada vez sean menos las áreas en el que clima no esté bien.

12. ¿Cuál fue la duración del proceso desde que surgió la idea de convertirse en un GPTW hasta que se certifican por primera vez?

No participó en esa parte del proceso. Pero si depende del momento del año para saber para cual año vas a participar. Es mejor no correr si no queda mucho tiempo para el año que está abierto en ese momento.

13. ¿Cómo fue la participación de los colaboradores, fue necesario aplicar técnicas de motivación?

No, las personas participan cuando las instrucciones son claras.

14. ¿Durante los años se han observado actualizaciones en el modelo?

No realmente.

El BAC la aplica cada dos años, pero no seguidos. El 2018 fue a toda la organización.

El primer año lo más complicado fue al trust Índice y el segundo año fue al culture Audit y en ese momento empiezas a conocer más del modelo y los componentes. Por lo que en el segundo año les fue mejor.

¿Personalización?

Cómo construir la demografía de la empresa, entre más nivel de detalle mayor el costo. Uno elige que la cantidad de reportes que uno desea tener.

15. ¿Qué elementos hacen diferente a GPTW vas a otras encuestas de clima?

La posibilidad de tener benchmarking. Te invitan a foros para participar con otras empresas. GPTW tiene otros servicios, pero BAC utiliza otros servicios de otras empresas. Ej.: El programa de liderazgo no lo hicieron con GPTW.

16. ¿Qué significa ser un GPTW?

La posibilidad de certificar lo que estás haciendo en materia de los colaboradores. Confirmar que lo estás haciendo bien.

Tener ese sello, poderle decirles a los colaboradores y al mercado que esta es una empresa en constante preocupación por sus empleados y por la empresa.

17. ¿Cuáles son los siguientes pasos para ustedes?

Dos o 3 proveedores antes de GPTW. El año que no se hace (2019) se hace un sondeo interno con lo que había salido mal.

Cada dos años porque un año no te da tiempo de mejorar lo suficiente. Se necesita un poco más de tiempo para poder plasmar lo que pasa.

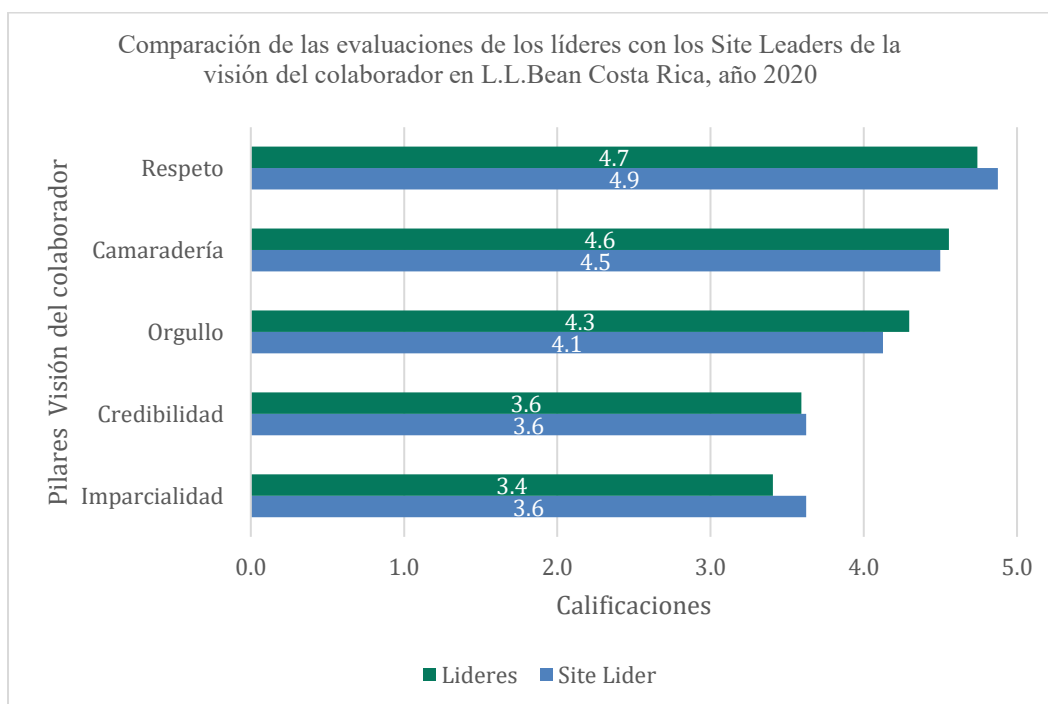
Ej. Se trabajó con el área de TI, la gerencia que tenía los peores resultados, sondeos pequeños, no es ahora la gerencia estrella, pero si se ve mejoría. El NPS: *Net promoter score* mejoró. (10-9 promotor 6-8 pasivo 1-5 detractor)

ENPS: Que tanto recomendarían. El porcentaje de detractores se le resta el promotor. Y se ha mejorado ese porcentaje.

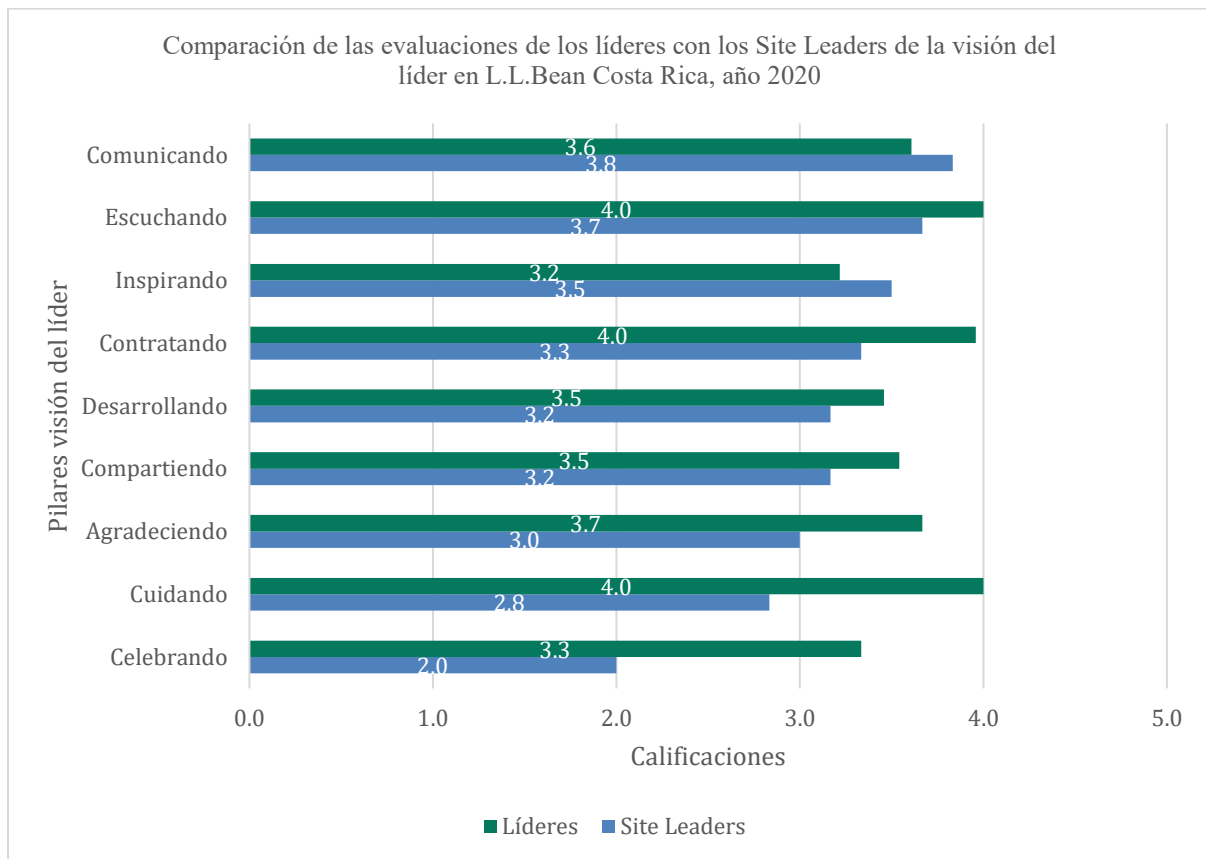
Los ENPS 58-60%

El proceso es bien grande y tienes que estar seguro de que Tienes gente que se va a preparar. el primer año nos fue mal y fue por eso.

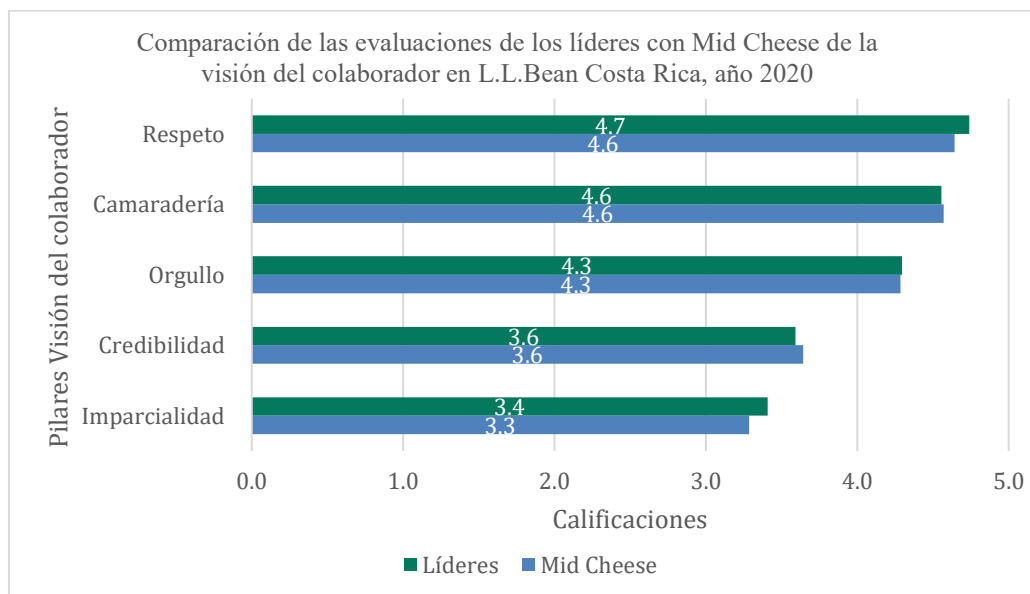
Anexo 21. Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con los Site Leaders en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia



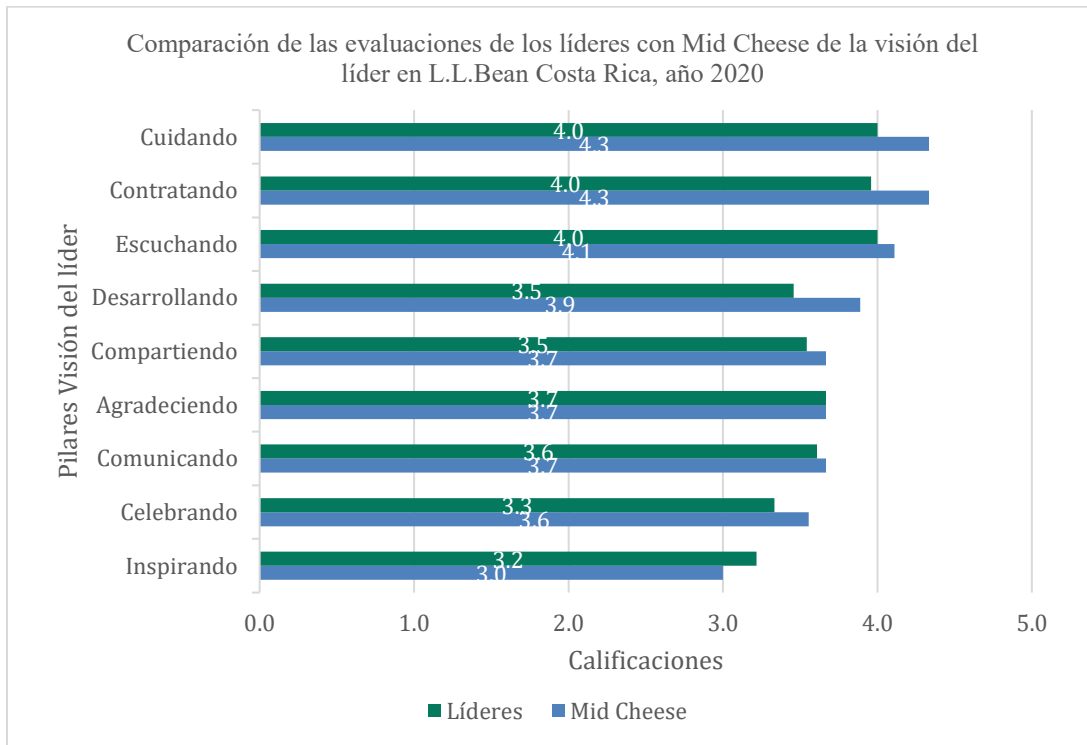
Anexo 22. Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con los *Site Leaders* en la visión del Líder. Fuente: Elaboración propia



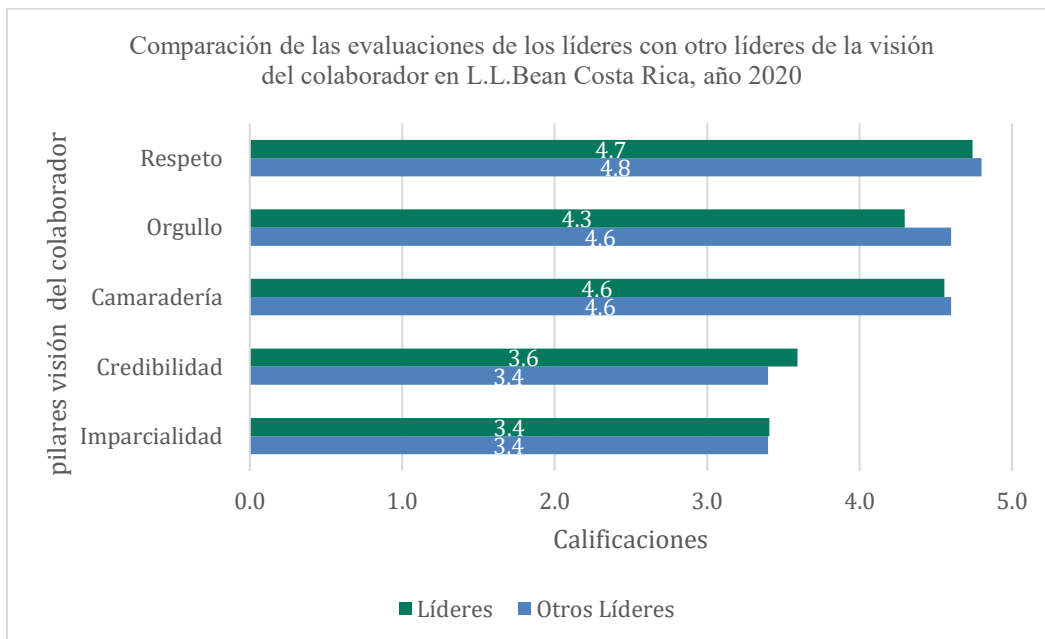
Anexo 23 Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con *Mid Cheese* en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia



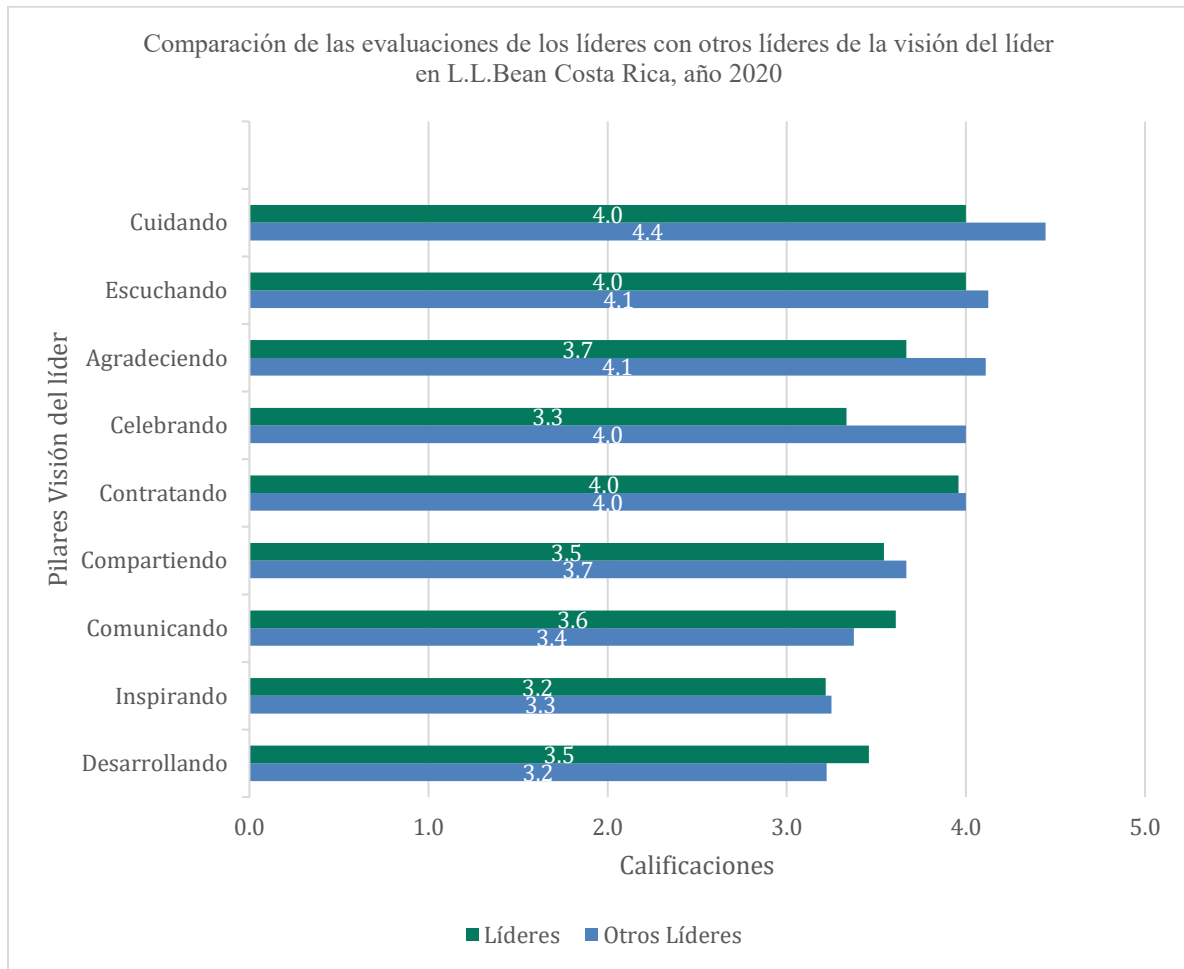
Anexo 24. Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con *Mid Cheese* en la visión del Líder. Fuente: Elaboración propia



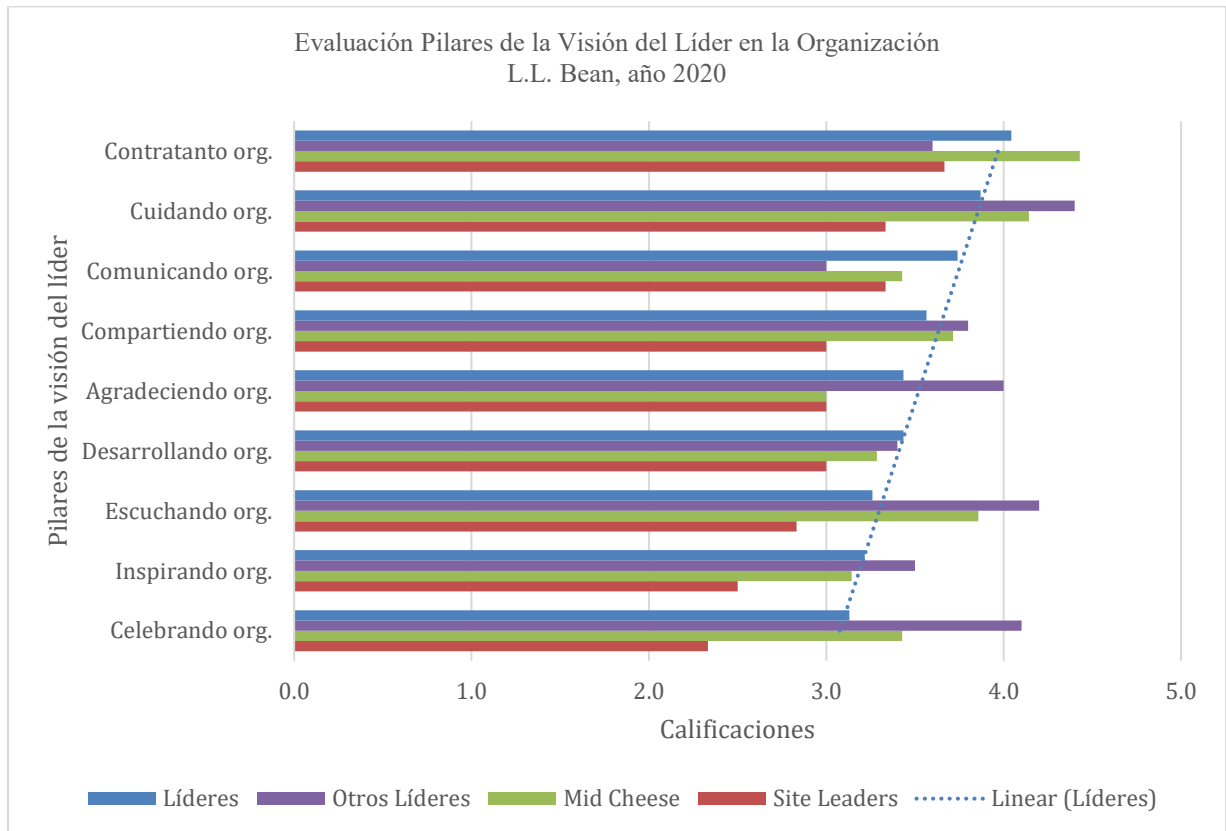
Anexo 25. Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con Otros Líderes en la visión del Colaborador. Fuente: Elaboración propia



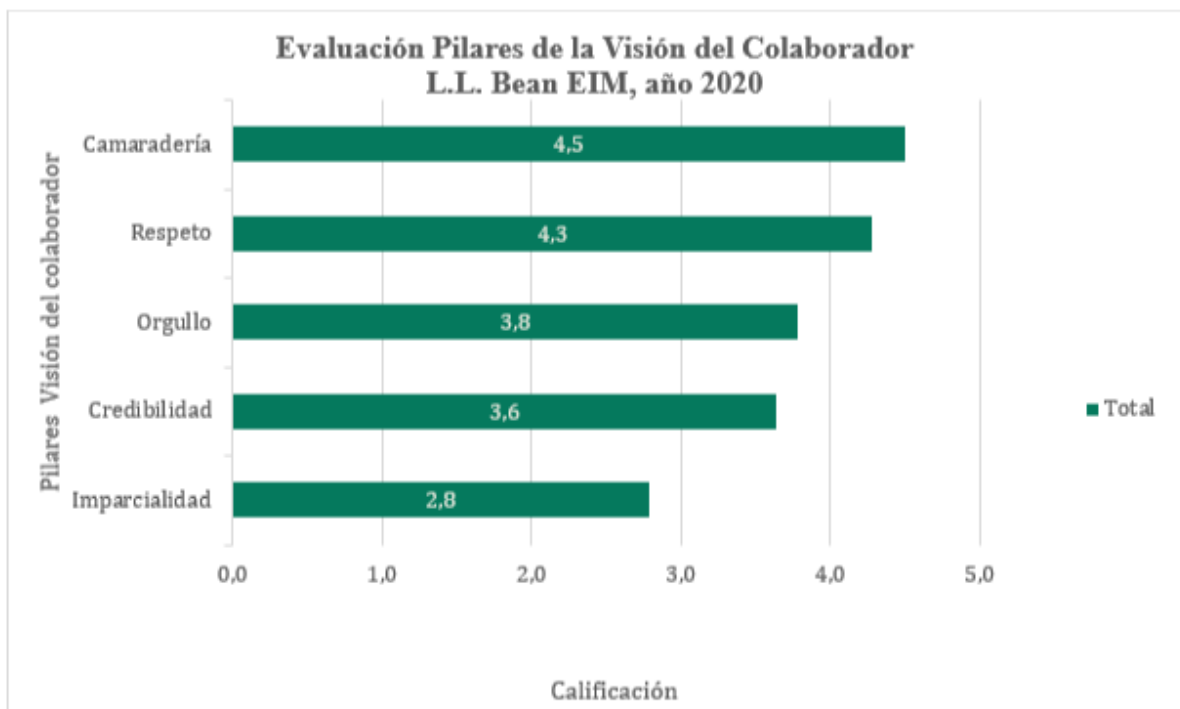
Anexo 26. Figura Comparación de las evaluaciones de los líderes con Otros Líderes en la visión del líder. Fuente: Elaboración propia



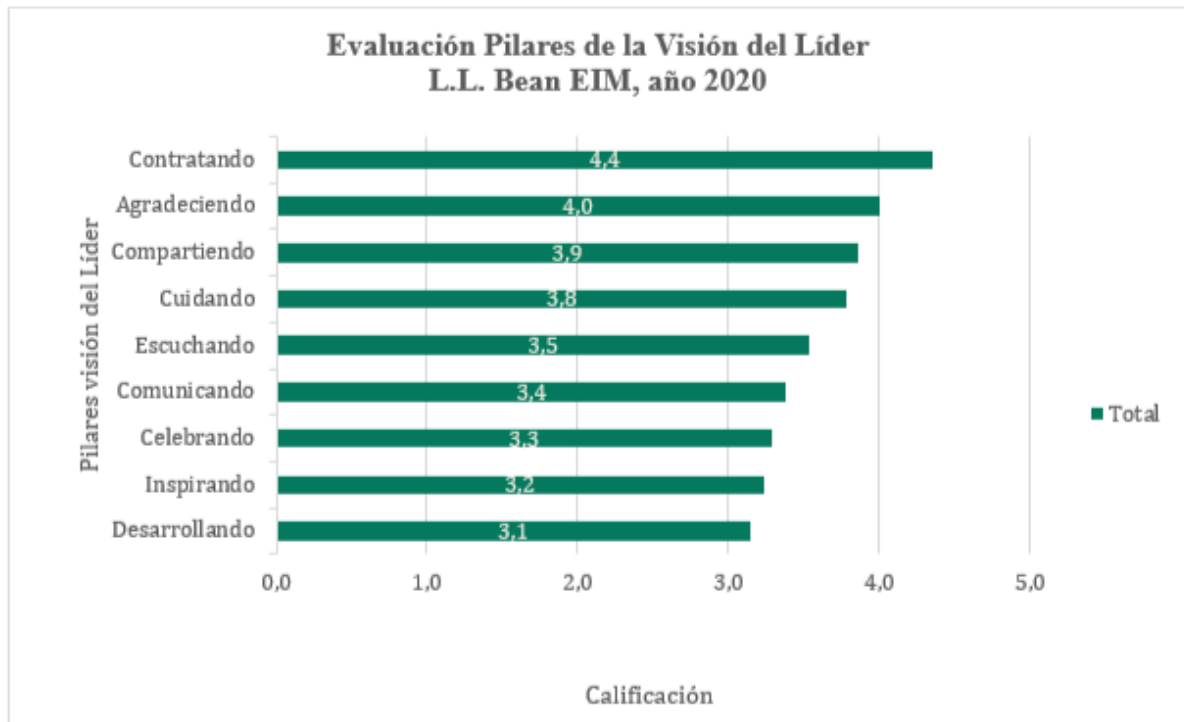
Anexo 27. Figura Visión del liderazgo en la oficina por grupo de líder



Anexo 28. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador EIM L.L. Bean, año 2020



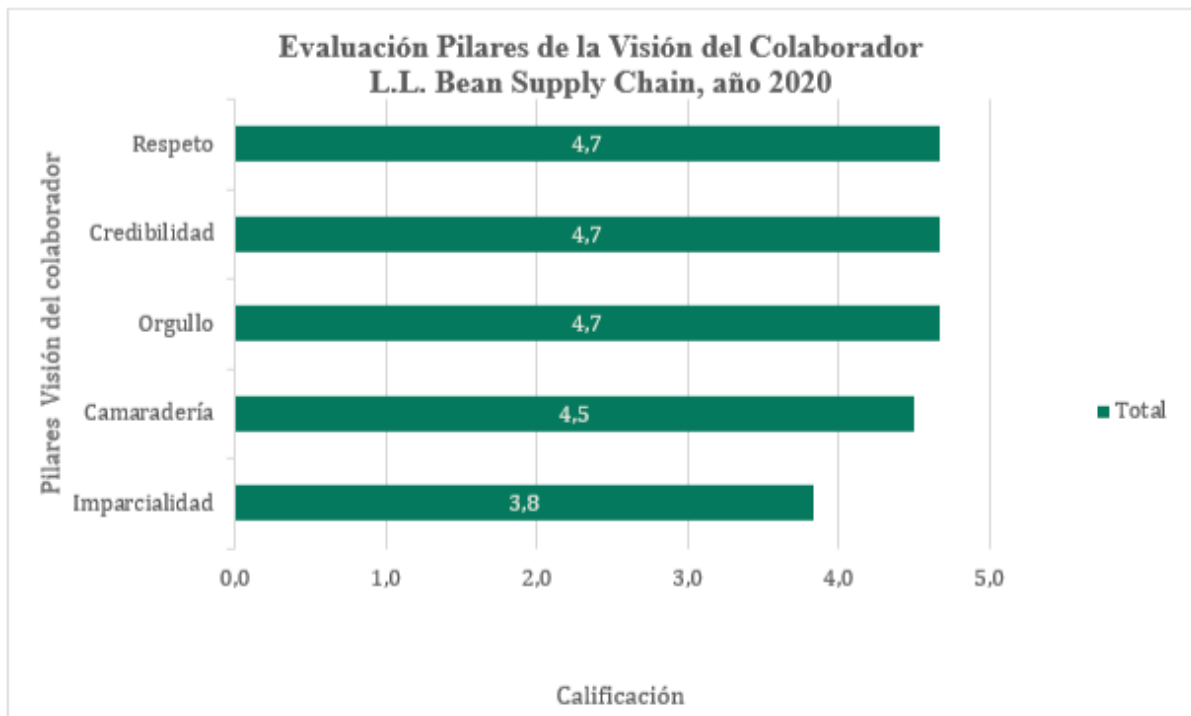
Anexo 29. Evaluación Pilares de la Visión del Líder EIM L.L. Bean, año 2020



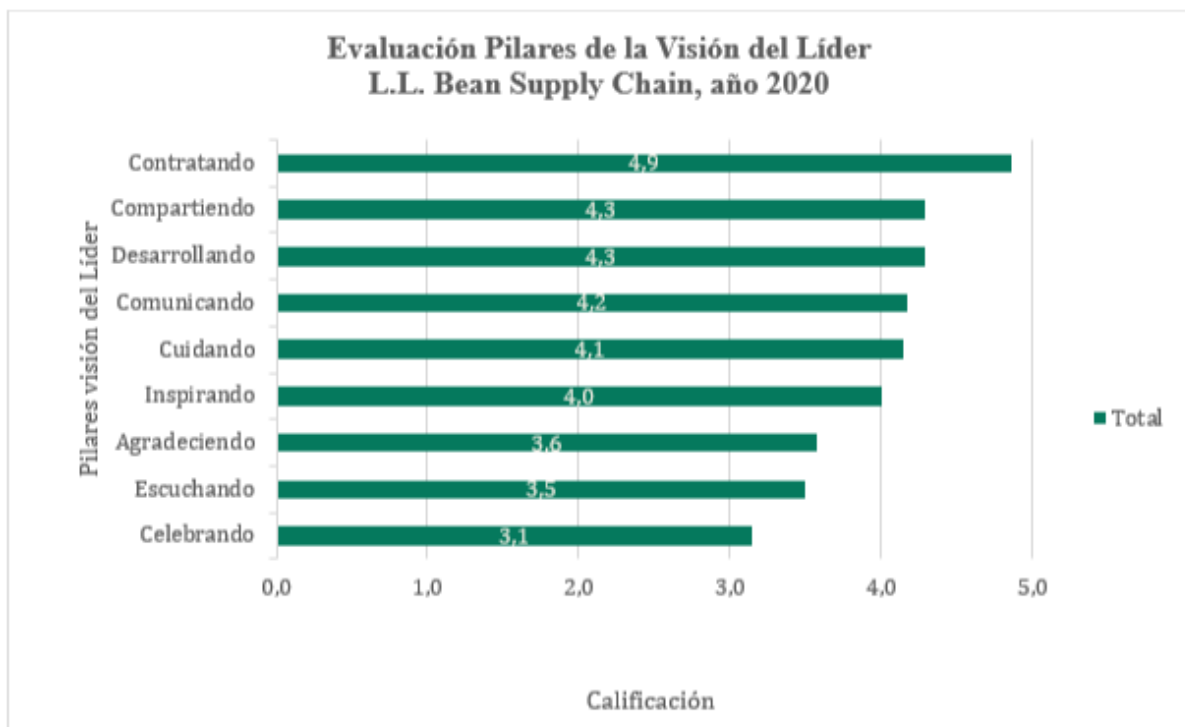
Anexo 30. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización EIM L.L. Bean, año 2020



Anexo 31. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Supply Chain L.L. Bean, año 2020



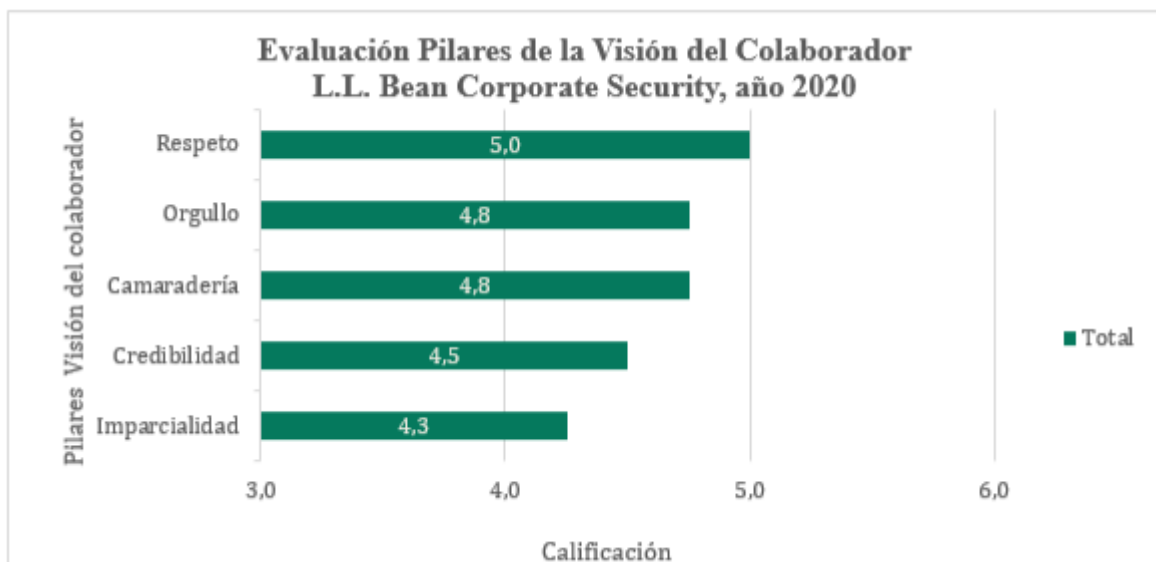
Anexo 32. Evaluación Pilares de la Visión del Líder Supply Chain L.L. Bean, año 2020



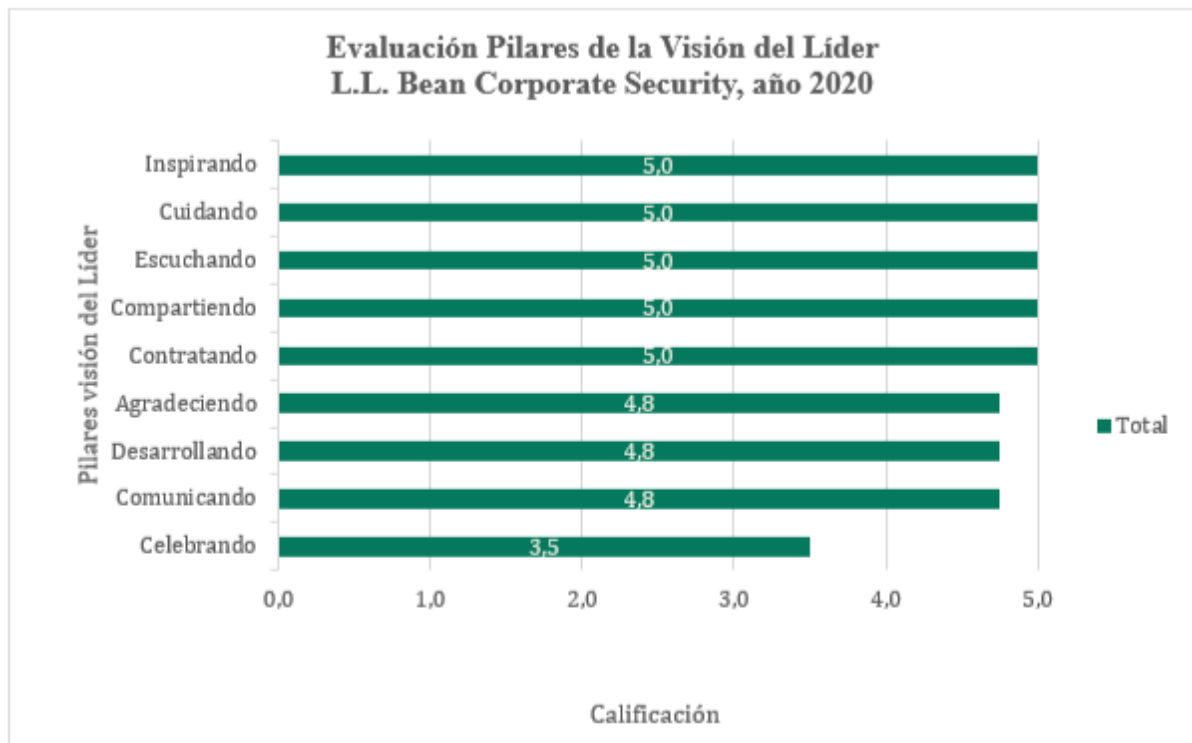
Anexo 33. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Supply Chain L.L. Bean, año 2020



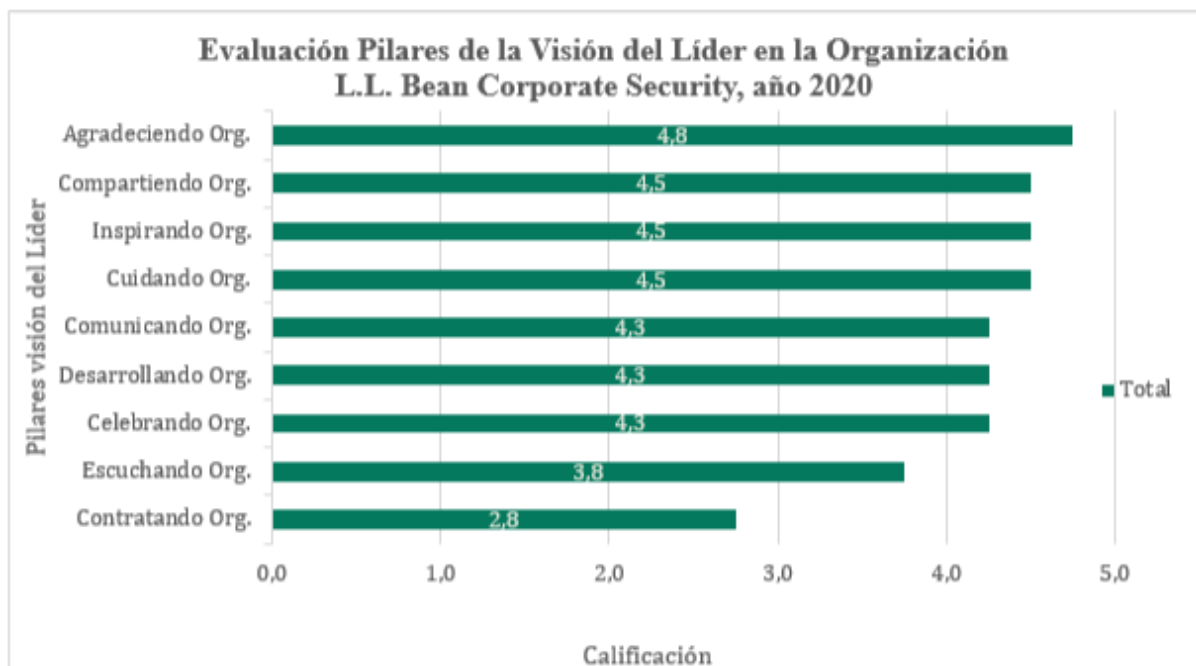
Anexo 34. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Corporate Security L.L. Bean, año 2020



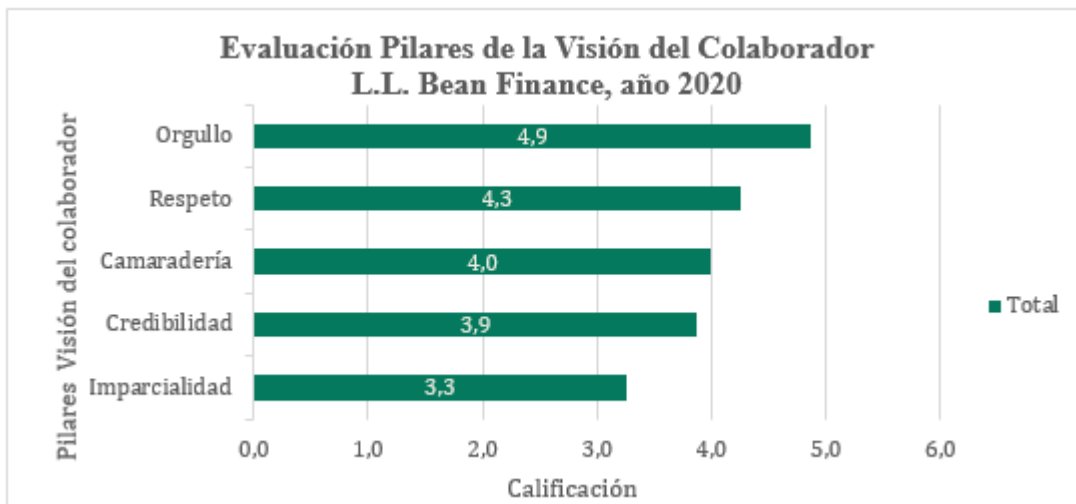
Anexo 35. Evaluación Pilares de la Visión del Líder Corporate Security L.L. Bean, año 2020



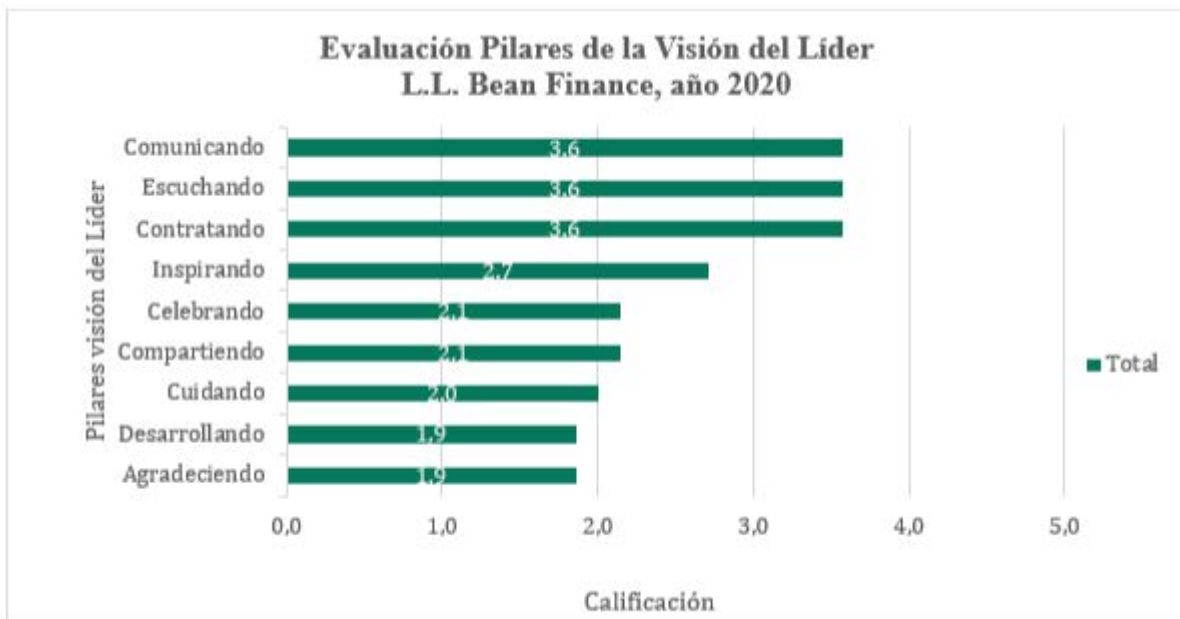
Anexo 36. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Corporate Security L.L. Bean, año 2020



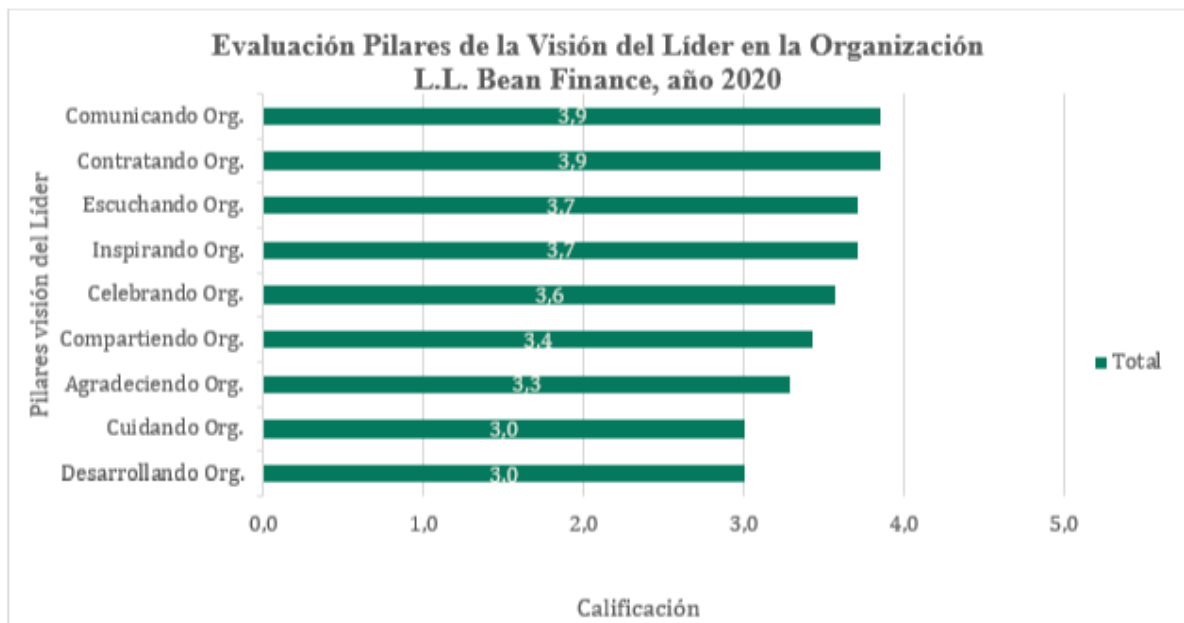
Anexo 37. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Finance L.L. Bean, año 2020



Anexo 38. Evaluación Pilares de la Visión del Líder Finance L.L. Bean, año 2020



Anexo 39. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Finance L.L. Bean, año 2020



Anexo 40. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador Office Operations L.L. Bean, año 2020



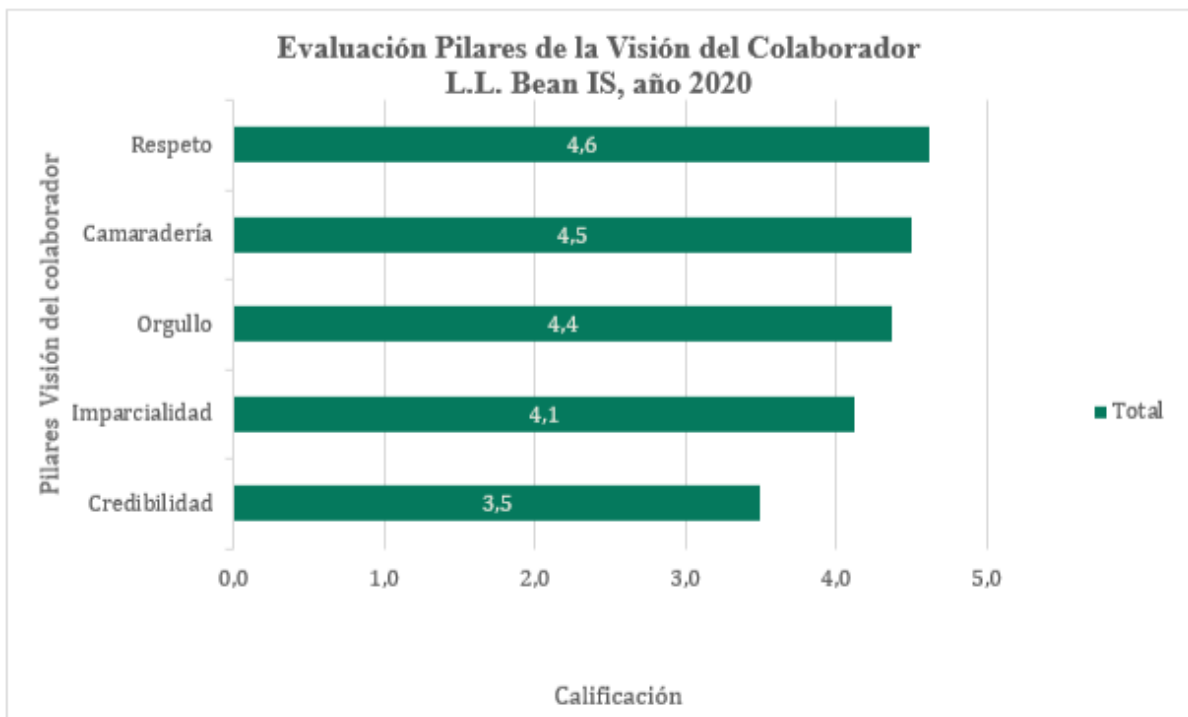
Anexo 41. Evaluación Pilares de la Visión del Líder Office Operations L.L. Bean, año 2020



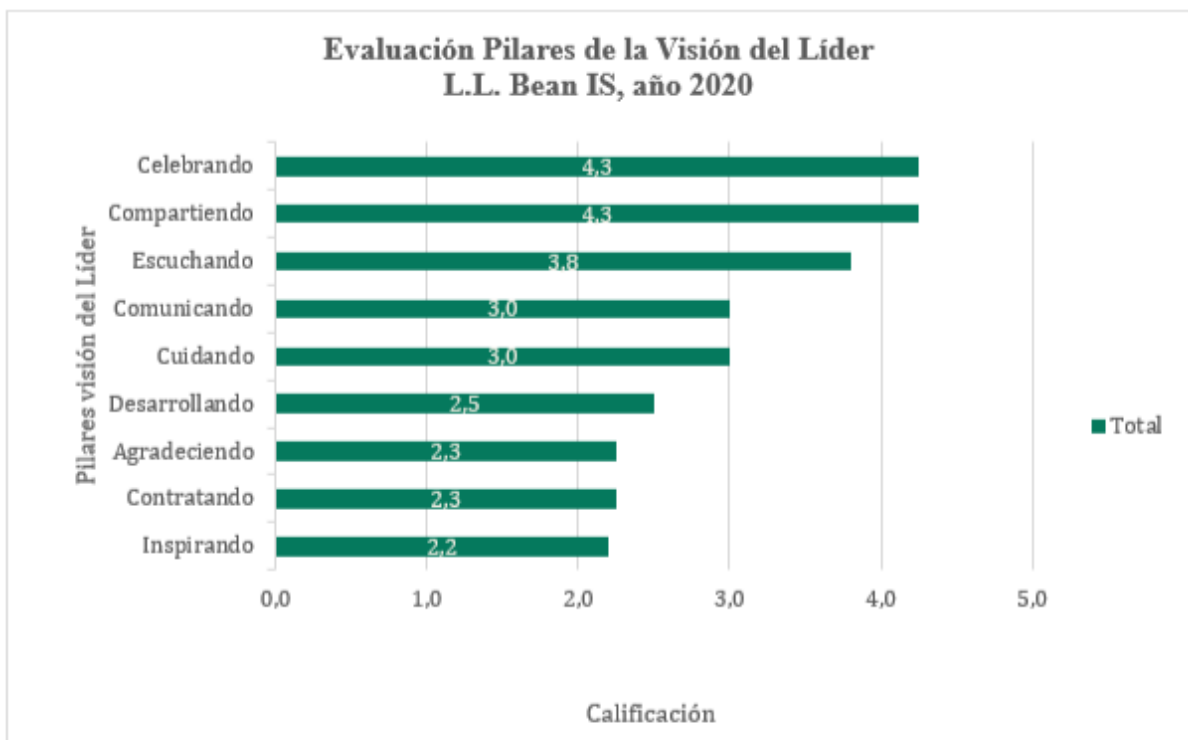
Anexo 42. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización Office Operations L.L. Bean, año 2020



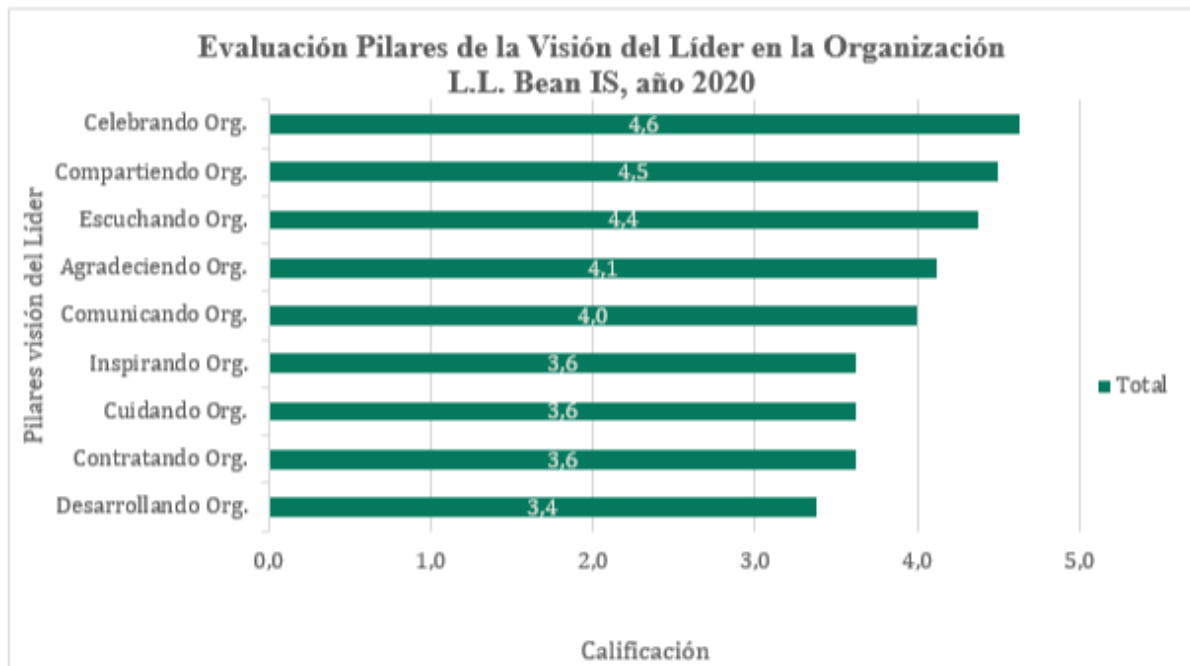
Anexo 43. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador IS L.L. Bean, año 2020



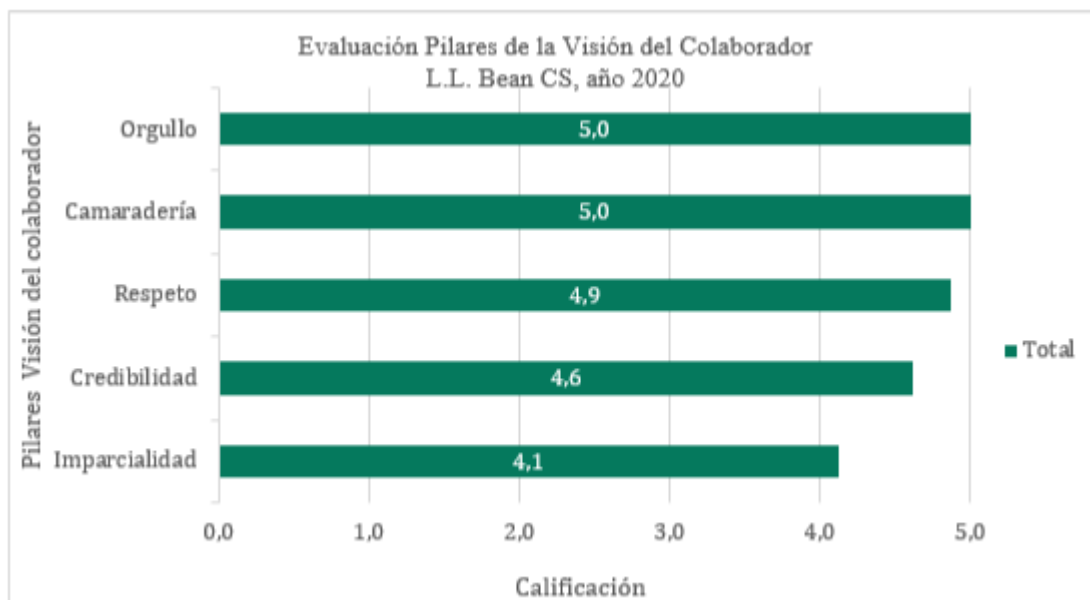
Anexo 44. Evaluación Pilares de la Visión del Líder IS L.L. Bean, año 2020



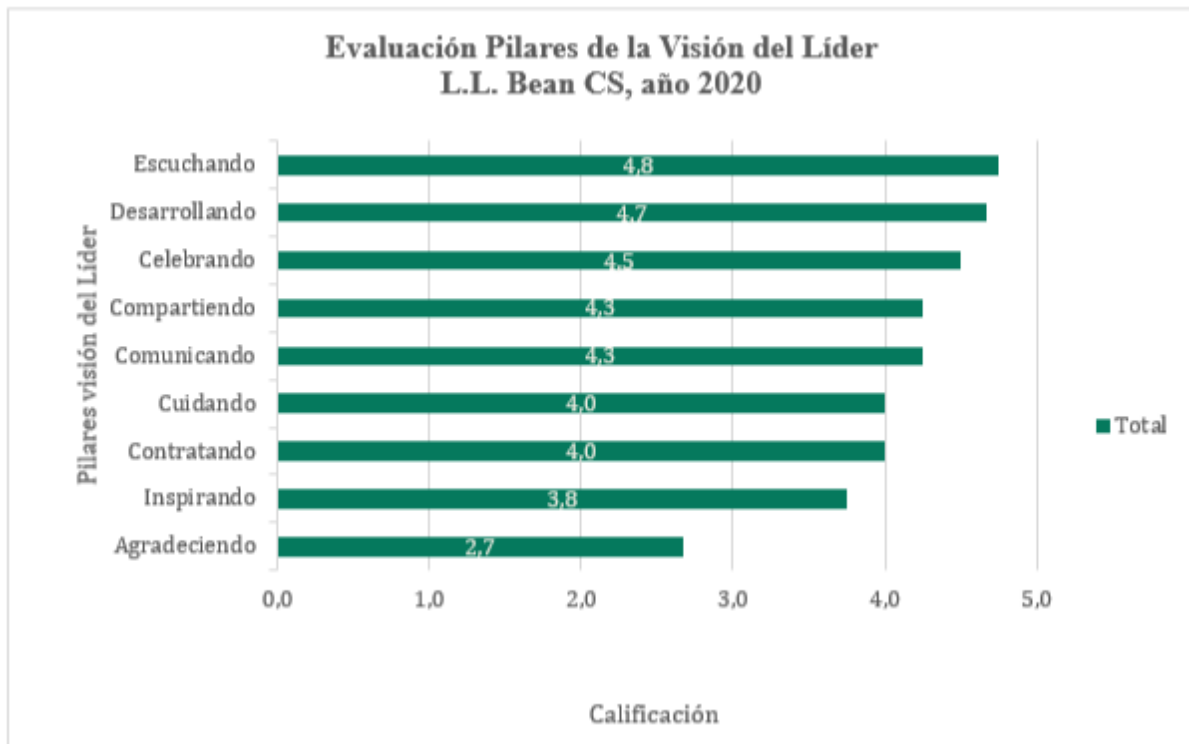
Anexo 45. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización IS L.L. Bean, año 2020



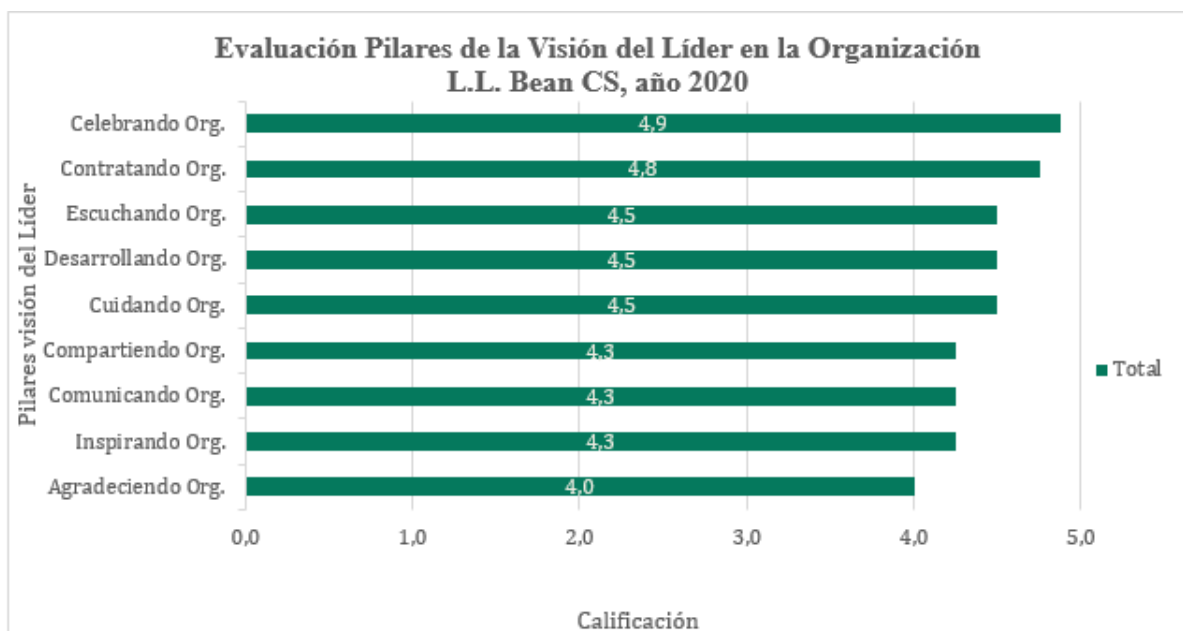
Anexo 46. Evaluación Pilares de la Visión del Colaborador *Customer Satisfaction* L.L. Bean, año 2020



Anexo 47. Evaluación Pilares de la Visión del Líder *Customer Satisfaction* L.L. Bean, año 2020



Anexo 48. Evaluación Pilares de la Visión del Líder en la Organización *Customer Satisfaction* L.L. Bean, año 2020



Anexo 49. Si L.L.Bean tuviera todos los recursos, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?

Si L.L.Bean tuviera todos los recursos, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?	Área
<ul style="list-style-type: none"> - Pagar consultores para tener a disposición de los equipos para tratar y mejorar temas de <i>softskills</i>. - Mejores salarios - Mas áreas en la oficina de CR para producir más empleos. - Esfuerzos en alineación de liderazgo de CR y US 	<p>Habilidades blandas Salario Transicionar más áreas Alineación</p>
<p>"<i>Team building</i>" interdepartamentales</p>	<p>Integración Interdepartamental</p>
<p>Asignar más tiempo para innovar (cada quien) logros mensuales de cada <i>team</i> publicados en intranet o algo así. Mayor equidad y estandarización en métricas a través de los departamentos reevaluación de puestos a nivel oficina (simplificar jerarquías y ver cuáles puestos realmente agregan valor) buscar otras formas de desarrollo/crecimiento ya que casi no hay puestos nuevos mayor transparencia y comunicación en las ideas en curso. (No tanta confidencialidad en las cosas no 100% confirmadas aún)</p>	<p>Fomentar innovación Desarrollo profesional / Crecimiento</p>
<p>Aún más <i>empowerment</i> a los Comités y pedirle mucha creatividad a falta de <i>Budget</i>.</p>	<p>Comités</p>
<p>Ayudar a entrenar a la gente de mejor forma y ser más transparente en las comunicaciones.</p>	<p>Comunicación y transparencia</p>
<p>Buscaría actividades para mezclar departamentos.</p>	<p>Integración Interdepartamental</p>
<p>Buscaría la forma de que los empleados puedan desarrollar todas sus capacidades, crearía diferentes ambientes de trabajo en la oficina que permitan la interacción de las personas, y tendría salas de reuniones diferentes a las tradicionales para incluso fomentar el sentimiento de que se trabaja al aire libre para facilitar la creatividad.</p>	<p>Desarrollo profesional / Crecimiento Transformar las salas de reuniones con la marca</p>
<p>Buscaría un <i>approach</i> de <i>shared services</i> para Más áreas de la oficina. Creo que nos daría mayor control de un modelo de liderazgo.</p>	<p>Liderazgo</p>
<p>Cada <i>team</i> tuviera su <i>goal</i> a fin de año, no solo las métricas... Si se alcanza ese <i>goal</i> a final de año si todos los logramos... Entonces una ida a la playa para compartir. Algo más allá de una métrica algo difícil.</p>	<p>Goals</p>
<p>Cambiar todas las sillas por lo más ergonómico para que todos tengan las herramientas necesarias para cuidar su salud, al igual que los escritorios.</p>	<p>Ergonomía</p>
<p>Capacitaciones Más tiempo para conocer qué le gusta a una persona y enfocarlo de manera profesional.</p>	<p>Capacitaciones</p>
<p><i>Career path</i>, <i>tuition</i> para cursos de liderazgo, más coordinación a nivel de oficina, <i>recognition</i> para cualquier momento.</p>	<p>Liderazgo</p>
<p>Celebrando: tener buen <i>budget</i> y gente que ayude a organizar actividades más personalizadas dependiendo de la</p>	<p>Celebraciones</p>

persona/logro.	
Compartir con el resto de la oficina los reconocimientos puede ser por cuatrimestre a las personas que se lo hayan ganado, y durante ese reconocimiento proveer puede ser un almuerzo o desayuno para todos y que todos se enteren.	Reconocimientos
Comunicación.	Comunicación
Comunicando: se necesita transparencia real. Incrementar la confianza de los empleados en las decisiones que se toman.	Comunicación y transparencia
Contratar o promover al nivel de liderazgo para que los líderes tengan más capacidad y tiempo Más viajes ✂	Liderazgo
Creo que aumentaría la remuneración de algunos puestos como los del departamento de CS. También creo que mejoraría las instalaciones para crear más espacios colaborativos.	Salarios y espacios colaborativos
Creo que fortalecería el departamento de Recursos Humanos. Creo que no so deberían dedicarse a reclutar personal, sino también a guiar a los empleados a seguir desarrollándose en su campo o en otro campo.	Recursos humanos
Cuidando más a la gente que ya está. Desarrollando más talento "local".	Desarrollo profesional / Crecimiento
Cursos de entrenamiento interno de <i>soft skills</i> y liderazgo.	Liderazgo y habilidades blandas
Daríá más <i>budget</i> por departamento para hacer actividades por lo menos 1 vez cada dos meses que fortalezcan los lazos entre compañeros.	Presupuesto
Daríá más productos de L.L. Bean para hacer crecer el branding y que los empleados se sientas más identificados con la marca.	Identificación con la marca
Se deberían delegar mejor las tareas.	Delegación
Desarrollar el talento de tal manera que una vez alguien ha desarrollado sus capacidades pueda dar el siguiente paso, aunque no "exista" <i>business need</i> para abrirlo.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Desarrollo cualquier tema y no solo que sea algo relacionado a lo q se puede con el <i>tuition</i> .	Desarrollo profesional / Crecimiento
Desarrollo profesional interno.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Entender mejor lo que hace cada uno.	Integración Interdepartamental
Hacer más actividades como equipo.	Integración Departamental
Haría celebraciones más espontáneas ya que el elemento sorpresa afecta mucho.	Celebraciones
Haría más mercadeo de qué es LL Bean en Costa Rica.	Mercadeo L.L.Bean Costa Rica
Igual y suficiente <i>budget</i> para <i>Department Recognition</i> .	Reconocimiento
Invertir en recurso interno, mejor y mayor manera.	Invertir en recurso interno
Invertir en <i>softskills</i> .	Habilidades Blandas
Involucrar más al liderazgo de Freeport para tener el apoyo de tener un modelo de liderazgo estándar en CR.	Liderazgo

Las personas que llevan liderazgo llegaran algún curso de <i>coaching</i> ... para explotar lo mejor en los equipos.	Liderazgo
LLB ya es GPTW, pero hemos creado monstruos.	Educación a los colaboradores
Lograr hacer más equipo, actividades más <i>cool</i> para que todos nos conozcamos más. A Nivel de oficina y departamento. Diferentes espacios para estar más cómodos, como si uno quiere ir a una biblioteca.... Ambientes cómodos, y no solo encerrados en una burbuja de trabajo.	Actividades Ambientes cómodos
Los utilizaría generado más ese desarrollo profesional de los empleados, creando formas donde los diferentes líderes puedan compartir con los demás su forma de ser exitoso. Mejoraría la camaradería y la forma en el que se reconoce el buen trabajo a los empleados.	Desarrollo profesional / Crecimiento Liderazgo
Más <i>budget</i> para <i>tuition</i> y salarios más competitivos Inversión en una cafetería dentro de la empresa. Subcontratar como lo hacen en USA +1 mejores estaciones En las celebraciones a nivel de oficina para mantener la moral.	Salarios Cafetería Celebraciones
Más comunicación abierta.	Comunicación
Más entrenamientos <i>Funding</i> para proyectos de impacto alto a nivel de L.L.Bean (ejemplo RPA). Más trabajos entre miembros de diferentes departamentos. Nuevas formas de celebrar, programa más robusto de <i>recognition</i> .	Capacitaciones Integración Interdepartamental Reconocimientos Celebraciones
Más <i>in house training</i> accross departamentos para fomentar habilidades y cohesión entre equipos Más presupuesto para viajes Alguien más que ayude a limpiar para que las estaciones estén limpias siempre.	<i>In house training</i> . Interdepartamentales Limpieza de las estaciones
Más opciones de beneficios para los disfrutes grupos	Opciones de Beneficios
Más oportunidades de crecimiento. Ser más abierto al cambio Motivar a las personas a ser más eficientes.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Más <i>recognition</i> . Más RRHH. Más viajes a Freeport.	Reconocimiento
Más tiempo disponible del líder para poder contactarlo. Mas formas de celebración/reconocimiento. Liderar de forma similar entre los equipos.	Liderazgo
Más tiempo para preparar futuros líderes.	Liderazgo
Más viajes.	Viajes
Más viajes a Maine.	Viajes
Mayor capacitación a los jefes para que lideren sus equipos. Deben invertir más en <i>softskills</i> .	Habilidades Blandas y Liderazgo
Medir y celebrar como todos los <i>teams</i> impactan resultados globales.	Resultados Globales
Mejorar el <i>recognition process</i> . Más <i>training budget</i> para desarrollar nuevos líderes. Involucrando más a diferentes personas en proyectos chivas. Más comunicación. Más claras las expectativas. Más espacios para dar <i>feedback</i> . Entrenamiento con personas internas.	Reconocimiento Liderazgo Comunicación
Mejoraría salarios, daría más opciones para optar por <i>tuition</i> , incrementaría el <i>budget</i> de <i>travel</i> para propiciar el conocimiento de los equipos en Freeport.	Salarios Opciones Viajes

Mejores procesos y herramientas para el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.	Integración Interdepartamental
Mejores salarios. Capacitar a los líderes en <i>softskills</i> . Mejor comunicación con el líder de lo que se desea a futuro. Capacitaciones (algunas son gratis)	Habilidades Blandas y Liderazgo
Motivación.	Motivación
Motivación.	Motivación
N/A	NA
Nivelar el <i>budget</i> para todas las áreas. Entre más es mejor. Recordar que competimos por cultura.	Nivelar el presupuesto entre áreas
Oportunidades de crecimiento profesional.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Pagar por encima de la media salarial. :D	Salario
Por el momento y al estar iniciando el área de <i>call center</i> siento que se ha trabajado muy bien, teniendo todos los recursos, incentivar más al teletrabajo, y traer más áreas del <i>call center</i> tendrían más impacto con más oportunidades de crecimiento para todos.	NA
Programa más robusto de reconocimiento, con ideas de regalos, experiencias, formas de reconocimiento.	Reconocimiento
Promover a las personas cuando ya estén listas. (sin limitaciones de un <i>freeze</i>).	Desarrollo profesional / Crecimiento
Propondría una iniciativa de un modelo de liderazgo de la oficina.	Liderazgo
Proyectos interdisciplinarios...aplicación abierta de modo que la gente aprenda y se desarrolle.	Integración Interdepartamental
Que los líderes inviertan mayor tiempo y recursos en el ambiente laboral del departamento.	Liderazgo
Recursos en negocios.	Recursos
Salarios más competitivos Mejores <i>stations</i> para todos los empleados Más oportunidades de desarrollo laboral Mejores <i>recognitions</i> dentro de los departamentos.	Desarrollo profesional / Crecimiento Reconocimiento Salarios
Ser súper transparentes con las personas de que no hay <i>budget</i> pero que queremos lograr x cosa. Por el compromiso muchos aportarán.	Comunicación y transparencia
Siento que una de las cosas que haría a nivel de oficina sería realizar actividades que mezclen a dos o más departamentos de una manera más personas que un <i>bean break</i> , para fomentar la confianza entre todos en la oficina	Integración Interdepartamental
Siguiendo la transparencia y dándole oportunidades a los que destacan y son muy buenos haciendo su trabajo, brindando oportunidades de crecimiento y tratando de la mejor manera a todos por igual, yo diría que la empresa es muy buena en términos generales.	Desarrollo profesional / Crecimiento Reconocimiento Transparencia
<i>Softskills</i> de líderes.	Habilidades Blandas y Liderazgo
Tener más voluntad y actitud con las actividades del equipo. Que sean más motivadores.	Motivación
Tener todo el equipo de última, los mejores sistemas y entrenamientos.	Capacitaciones Tecnología
Tener una academia de inglés.	Inglés

Todos los empleados de L.L.Bean deberían de tener la oportunidad de viajar a Freeport y conocer a sus contrapartes.	Viajes
Trabajar en desarrollar a las personas y que estén felices y que sientan que no se van a estancar.	Desarrollo profesional / Crecimiento
-Traería una gran cantidad de cursos como los del <i>Outdoor Discovery Schools</i> para venderlos en USA y que contemple el viaje y la experiencia en Costa Rica. -Pagaría mejores salarios a los colaboradores de IS, más acordes con el mercado.	Salarios
<i>Training.</i>	Capacitaciones
<i>Training</i> en el área específica de uno sin tener que ser de <i>tuition</i> porque son programas extensos.	Capacitaciones que no sean cubiertas por el <i>tuition</i>
<i>Trainings</i> en otras herramientas útiles para el trabajo.	Capacitaciones
<i>Trainings.</i> Desarrollo de líderes. Sesiones con <i>RRHH Partners</i> para mejorar lo que hemos hablado. Viajes a Freeport. Mejorar infraestructura and equipment.	Capacitaciones Liderazgo RRHH
Tuition abierto para cursos, congresos. Premios para la gente que haga algo realmente inspirador. Mejores reconocimientos.	Capacitaciones
Un programa homogéneo de liderazgo, para líderes actuales y para nuevos.	Liderazgo
Una mayor coordinación entre instituciones educativas y Bean para facilitar programas profesionales o cursos que ayuden a un mayor desarrollo del empleado como profesional y esto implique un mayor desempeño en la empresa por parte del empleado siempre actualizado con las últimas tecnologías y una empresa dispuesta al cambio para mejorar.	Tuition + Instituciones
Unificar.	
Viajes a FPT más frecuentes, crecimiento salarial, reconocimiento más personalizado, trabajar más en proyectos interdepartamentales	Viajes Reconocimiento Integración Interdepartamental

Anexo 50. Si L.L.Bean tuviera recursos extremadamente limitados, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente

Si L.L.Bean tuviera recursos extremadamente limitados, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?	Área
Actividades de integración interdepartamental.	Integración Interdepartamental
Al no poder subir salarios, ofrecería mejores beneficios intangibles, como dar el día libre por el cumpleaños, mediodía por la graduación e incrementaría los días que le daría libre a un nuevo papá de 3 a 10 días con paga.	Beneficios Intangibles
Buscaría las opciones que mejor ayuden a la mayoría y tendría beneficios especiales para que las personas con ideas diferentes puedan tener la posibilidad de escoger otras opciones.	Buen uso de los recursos

Buscaría proyectos de negocio que se paguen por sí solos.	Proyectos
Buscaría trainings grupales que se puedan dar en la oficina y sean más cómodos en precio pero que igual generen oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Opciones sí existen.	Capacitaciones grupales para reducir el precio
Cambiar el tipo de reconocimientos... El empleado del mes. No se le está dando nada, pero es un reconocimiento.	Reconocimiento
<i>Career path</i> - Cumplir con requisitos y crecer.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Celebraciones para mantener el moral e invertir en <i>tuition</i> como se hace actualmente.	Celebraciones
Celebrar con tiempo libre, temas personalizados, eventos en que todos colaboramos.	Celebraciones
Comunicación.	Comunicación
Comunicación y claridad. Por ejemplo, si nos fueran a quitar un beneficio, no solo quitarlo y ya sino explicar claramente el por qué y lo que se planea.	Comunicación
Comunicación, empatía.	Comunicación
Creación de espacios colaborativos, como almuerzos compartidos donde las personas traen su propia comida.	Espacios Colaborativos
Crear reconocimientos no monetarios como un empleado del mes que la gente desea ganar.	Reconocimiento
Crecimiento es muy situacional.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Creo que trataría de ser lo más eficiente posible de modo que no se comprometa la felicidad y bienestar del personal y evitar reducir los beneficios que ya se ofrecen.	Buen uso de los recursos
Dar más tiempo libre, voluntariado.	Tiempo
Darles reconocimientos públicos a empleados o teams que sobresalen, generar orgullo por <i>accomplishments</i> .	Reconocimiento
Dejando de hacer lo que no sea importante para la mayoría.	Consenso
Delegación de funciones.	Delegación
Días libres como motivación a los empleados.	Motivación
Distribuir mejor las cargas.	Delegación
El <i>top 10</i> de lo que ha pasado durante el año. Es <i>cool</i> eso y no requiere dinero. (Ahí es más de la oficina y no como específico de cada uno hace) Ese tipo de reconocimientos.	Reconocimiento
Enfocaría a los líderes en las 3 cosas más importantes para todos.	Liderazgo
Enfocarse más en el <i>feedback</i> positivo que negativo ya que de esa manera los empleados estarían motivados.	Retroalimentación
Flexibilizaría la política del TR, para que las personas puedan asistir a seminarios de actualización, charlas de capacitación, llevar cursos en línea o no presenciales sin la necesidad de que pertenezcan a una Universidad/Institución muy reconocida o que sean parte de un programa de estudio formal. A veces ocupamos llevar elementos pequeños sin tener que perseguir en	Flexibilización

título. Esto sustituye en alguna medida el <i>budget de training</i> que es súper escaso.	
Generando un sistema de evaluación de desempeño más efectivo e imparcial en donde los empleados se sientan cómodos con él y les genere mayor satisfacción.	Sistema de evaluación y desempeño
Hacer actividades sencillas como almuerzos compartidos en los que cada quien traiga algo para que uno pueda socializar y conocer diferentes personas.	Celebraciones
RRHH más estratégico. <i>Spend it wisely.</i>	RRHH
Igual promover o contratar donde es necesario y recortar en otras áreas. Poner cosas como beneficios <i>on hold</i> temporalmente entendiendo que si mejora la situación vuelven.	Buen uso de los recursos
Intentaría hacer actividades al menos 1 vez cada seis meses fuera de la oficina.	Actividades fuera de la oficina
Invertir en automatizaciones. Crear espacios para motivar al personal.	Tecnología
La visión del líder debería ser la de cuidar a su equipo. No debería sentirse amenazado por el desarrollo del mismo.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Liberaría el <i>tuition</i> un poco más para que la gente pueda usarlo en lo que quiere, aunque sea menos y así estén felices y desarrollándose.	Flexibilización
Lo más importante es la flexibilidad. Estaría bien con eliminar los chineos tipo frutas, etc. mientras siga habiendo interés genuino por la gente y su bienestar.	Flexibilización
Los valores, al fin y al cabo, el respeto y el trato por igual siempre es una buena forma de hacer que todos se sientan cómodos, esto permite un mejor ambiente laboral y de esto un mejor desempeño y eficiencia.	Valores
Me enfocaría en la gente, ver que se puede hacer para que desarrollen su potencial y no se desanimen a pesar de las restricciones que puedan existir.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Mejor comunicación con el líder de lo que se desea a futuro retroalimentación constante entre líder y <i>direct reports.</i>	Comunicación
Mejor manejo del tiempo, tanto los líderes como el <i>team.</i>	Manejo del tiempo
Mejorar en la creación de puestos con las cargas de trabajo.	Balance en la creación de puestos
Mejores <i>recognitions</i> dentro de los departamentos Cultivar y explotar el talento de los empleados, siempre manteniendo el balance con la vida personal.	Reconocimiento
Motivación y reconocimiento.	Reconocimiento
Motivar a las personas a ser más eficientes Ser más abierto al cambio.	Motivación
NA	NA
No gastar plata en cosas innecesarias. Entrenamiento. Reconocimientos más representativos. <i>Team work.</i>	Buen uso de los recursos
No hay que tener todos los recursos para motivar.	NA

Por el momento con lo que tenemos se ha trabajado muy bien.	NA
Que estos recursos sean utilizados para hacer un mayor impacto de la cultura Bean para el público en general y posicionar más la marca además que se alinee con la conservación y promueva soluciones para el cambio climático. Sería bonito un Bean más tropicalizado y en todas partes del mundo.	Buen uso de los recursos
Que uno como colaborador sienta que esos recursos limitados se invierten inteligentemente.	Buen uso de los recursos
Recognition, cumpleaños.	Reconocimiento
Reconocimientos no necesariamente tienen que ser cosas.	Reconocimiento
Reconocimientos que no signifiquen dinero. Almuerzos y actividades donde cada uno ponga algo. Entrenamiento donde los profesores sean los mismos colaboradores. Compartir conocimiento.	Reconocimiento
Recortaría procesos a hacer solo lo esencial	Esencial
Reducir cosas <i>non basic</i> , que estamos dispuestos a dejar ir hacer pequeñas actividades que no requieren <i>budget</i> pero que ayudan a hacer <i>team building</i> , juegos de mesa o tardes de café Asegurarse que en Freeport saben TODOS usar skype para facilitar conversaciones q no pueden ser en persona.	Tecnología
Se podría hacer un Comité para buscar áreas en las que la oficina puede aportar conocimiento a US y de esta forma crear nuevos puestos de trabajo para seguir el <i>path</i> de desarrollo.	Oportunidades de crecimiento y desarrollo
Ser más conscientes de los esfuerzos y sacrificios del <i>team</i> .	Reconocimiento
Sería transparente con los empleados acerca de los recursos que se tiene en ese momento.	Transparencia de recursos
Si una persona quiere viajar a Freeport (pagando su propio tiquete y hotel) y quiere ir a trabajar, dejar que lo haga como una elección libre (¡no estoy seguro si esto sigue restringido o no, mejor le preguntan a Lore!).	Viajes propios a Freeport
Si yo me quiero quedar en Bean no sé qué tengo que hacer para seguir ascendiendo.	Desarrollo profesional / Crecimiento
Siento que Bean es un lugar increíble. Lo que debe mejorar es la capacidad de los líderes medios para comunicarse y demostrar preocupación por el desarrollo de sus subalternos.	Liderazgo / Comunicación
<i>Soft skills</i> de líderes.	Liderazgo
Tarjetas de reconocimientos por cosas que pasaron... Las tarjetas tenían puntos y después uno podía cambiarlas por cosas. Pequeñas, pero era lindo.	Reconocimiento
Trabajaría con los líderes en Freeport para mejorar los canales de comunicación y eliminar el secretismo que hay alrededor de las noticias malas o cuando hay comentarios negativos en el <i>Bean Poll</i> .	Comunicación y transparencia
Trabar en equipo y motivarnos. Reconocimiento y no necesariamente económicos.	Motivación y trabajo en equipo

Trataría de consolidar el <i>budget</i> disponible de software, para comprar licencias que nos permitan automatizar procesos por medio de robots (o, en otras palabras, software para <i>Robotics Process Automation</i>).	Tecnología
Trataría de crear más conciencia en cuanto al Manejo de <i>supplies</i> y beneficios por parte de los empleados. Creo que ahorita los empleados están muy acostumbrados al chineo y cada vez piden cosas más extremas, y casi todas se les dan. En tiempos complicados financieramente hablando no todo podría ser así.	Manejo de suministros y beneficios de los colaboradores
Un cambio de mentalidad en los líderes es requerido, que busquen maneras " <i>out-of-the-box</i> " e innovadoras de aumentar la productividad de sus equipos, reduciendo herramientas obsoletas e introduciendo procesos y herramientas con enfoque LEAN que creen cambios positivos.	Liderazgo

Anexo 51. Juego 1: Delegation Poker

Instrucciones:

1. Comience por hacer una lista de casos o situaciones predefinidos en los que desea crear una política de delegación, estableciendo quién tiene qué influencia. Esto puede variar desde el diseño del proyecto y la autoridad hasta la contratación de nuevos miembros del equipo.

Posibles situaciones

- Si tengo que organizar un equipo de trabajo
 - Cuando hay que terminar un trabajo urgente
 - Control de los miembros del grupo
 - Si un miembro del equipo comete un error
 - Cuando las cosas van mal, tiendo a...
2. Los miembros del equipo deben organizarse en grupos de tres a siete personas. Cada compañero de equipo obtiene un conjunto de tarjetas numeradas del 1 al 7, lo que significa los Siete Niveles de Delegación.
3. Los miembros del equipo repetirán los siguientes pasos para cada caso predefinido:
- Una persona escoge una situación para leer en voz alta o cuenta una historia por experiencia personal.

- Cada jugador elige una de las siete cartas de delegación en privado, reflexionando sobre cómo delegaría la decisión en esa situación particular.
- Una vez que todos los jugadores han decidido, pueden revelar sus cartas seleccionadas.
- Todos ganan puntos de acuerdo con el valor de su carta, excepto los jugadores que son la "minoría más alta" (ver más abajo).
- Deje que las personas con las cartas más altas y bajas expliquen el razonamiento detrás de sus elecciones.
- Luego puede crear una Junta de Delegación para mostrar los resultados de su consenso.





YO INTENTARÉ
VENDERSELO.

2. VENDER



YO LO CONSULTARÉ
Y LUEGO DECIDIRÉ.

3. CONSULTAR



LO ACORDAREMOS
JUNTOS.

4. ACORDAR



YO LE ACONSEJARE, PERO
LA PERSONA DECIDIRÁ

5. ACONSEJAR



Anexo 52. Juego 2 Moving Motivators

Instrucciones

1. En grupos de 5 personas, contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la tarjeta que considera más importante para motivar a las personas en el ámbito laboral?

Para usted, ¿Cuál es la tarjeta más importante para auto motivarse?

¿Qué frase describe mejor su enfoque para motivar a los miembros del equipo?

¿Su equipo se siente motivado por?

¿Cuál tarjeta nunca utilizaría como motivador?

2. Defina qué motivadores son importantes para usted. Coloque las tarjetas en orden de izquierda (menos importante) a la derecha (más importante).

3. Discuta cómo el cambio afecta a sus motivadores. Por ejemplo: si se pregunta si debería cambiar de trabajo, lo que significaría mudarse a otra ciudad, aprender una nueva habilidad y hacer nuevos amigos, ¿cómo afecta eso lo que lo motiva? Lo más probable es que aumente algunos motivadores y disminuya otros. Mueve las cartas hacia arriba para

un cambio positivo y hacia abajo para un cambio negativo y luego mira si tienes más cartas hacia arriba o hacia abajo. Esta es una excelente manera de ayudar a tomar decisiones.

4. Tiempo de reflexión y discusión. Hable con sus compañeros de equipo sobre qué motivadores son menos y más importantes para ellos. Esto le dará una mejor idea de lo que impulsa a sus colegas y le permitirá crear relaciones más sólidas y aumentar la colaboración. Úselo también como una herramienta para reflexionar y evaluar sus propias decisiones de vida. Cuando la mayoría de sus motivadores importantes disminuyen o cuando los menos importantes aumentan, puede ser hora de reflexionar.





Posibilidad de poder influir con ideas y propuestas, en otras personas o en lo que ocurre a mi alrededor.

INFLUENCIA



Alineamiento de mis talentos con mi trabajo y vivencia de desafíos que me impulsan a mejorar

MAESTRIA



Sentimiento de que las personas aprueban quien soy, lo que hago y como soy, de poder ser yo mismo.

ACEPTACION



Variedad de temas y cosas sobre las que puedo investigar y pensar, para encontrar usos y aplicaciones.

CURIOSIDAD



Posibilidad de tomar decisiones, de poder elegir lo que debo hacer y como hacerlo, de tener independencia.

LIBERTAD



Deseo de seguridad en relación con el trabajo que realizo y la estabilidad que me proporciona.

ESTABILIDAD



Certeza de que mi trabajo es más que un trabajo y contribuye a un bien mayor, tiene sentido, propósito.

SIGNIFICADO



Aspiración de mantener buenas relaciones y amistades con las personas con las que trabajo.

VINCULOS



Posibilidad de balance entre las demandas de mi trabajo y mi vida personal u otras facetas de mi vida.

WORK LIFE BALANCE



Aspiración a que se perciba y reconozca el valor de mi trabajo, mis aportes, ideas y contribuciones.

RECONOCIMIENTO



Sentimiento de orgullo de que mis valores encajen con los de la organización y se reflejen en como trabajo.

ORGULLO



Necesidad de metas desafiantes que pongan a prueba mis conocimientos, habilidades y posibilidades.

META

Anexo 53. Reforzar el compromiso: Imagen de referencia.



Anexo 54. Encuesta de Comunicación Interna

Encuesta de Comunicación Interna

Estamos trabajando para mejorar la comunicación interna.

Los invitamos a participar y reflexionar sobre el estado de la comunicación interna de la empresa.

Les agradecemos de antemano por su tiempo.

* Required

Datos demográficos

1. ¿Cuál es su edad? *

- 18 años a 20 años
- 21 años a 24 años
- 25 años a 34 años
- 35 años a 44 años
- 45 años a 54 años
- Más de 54 años

2. Seleccione el área al que usted forma parte. *

- Recursos Humanos
- Office Projects
- Facilities
- Employee Services
- CS Operations
- CS Resolution
- Information Services- Enterprise Apps & Customer Tech
- Information Services - Infrastructure
- Accounting
- Financial Accounting Services
- Enterprise Information Management-Reporting
- Enterprise Information Management-Data Governance
- Inventory Management

- Inventory Services
- Quality Assurance
- Loss Prevention
- Global Compliance
- Creative Production
-

3. Años de antigüedad en L.L.Bean *

- 0-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- 10 y más

- Inventory Services
- Quality Assurance
- Loss Prevention
- Global Compliance
- Creative Production
-

3. Años de antigüedad en L.L.Bean *

- 0-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- 10 y más

Situación Actual

5. La empresa se caracteriza por...

- La transmisión de información a través de la comunicación informal.
- La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.
- La comunicación continua procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen feedback por parte de los empleados.
- La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora círculos de calidad, etc.

6. ¿Qué papel tiene la comunicación en la empresa?

- Permite la interacción informal de los empleados.
- Transmite los objetivos de la compañía.
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.

7. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la empresa?

- Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en reuniones de café.
- Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en reuniones de café.
- Periódicamente se reúnen empleados y mandos para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.
- Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.

8. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra la organización actualmente?

- Comunicación entre compañeros, informal.
- Comunicación entre los empleados y sus responsables directos (intradepartamental).
- Comunicación entre los empleados de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).

9. ¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizados habitualmente en la empresa?

- Televisión Corporativa y murales
- Buzón de sugerencias y Microsoft teams
- Staff meetings y correo electrónico
- Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados.

10. A la hora de transmitir un mensaje...

- Se transmite principalmente a través del boca a boca.
- El mensaje es transmitido a través de la dirección, asesorada por el Departamento de Recursos Humanos.
- El mensaje es transmitido por la dirección o los mandos intermedios en función de su contenido, utilizando el medio de comunicación más adecuado para la ocasión.
- Se elige cuidadosamente al emisor, el contexto y el canal de comunicación y se adapta el contenido en función de sus interlocutores para que sea sencilla, comprensible y pertinente.

11. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

- Poco fiable, a menudo incierta.
- Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- La información que se comunica es rigurosa y fiable.

12. ¿Qué tratamiento se realiza del rumor en la organización?

- Son algo habitual, fluyen con normalidad y no se gestionan.
- Aparecen rumores y tratan de corregirse sin éxito.
- Trata de evitarse la aparición de rumores fomentando la comunicación fluida entre empleados del mismo o de distintos departamentos.
- Dado que no se puede impedir en muchas ocasiones la aparición de rumores de carácter profesional, se contrarresta a través de comunicados formales y oficiales que versan sobre el mismo tema que el rumor con información procedente de la dirección.

13. El principal problema de comunicación en mi organización se debe principalmente a...

- La inexistencia de canales formales de comunicación.
- Falta de comunicación entre responsable y subordinados.
- El hermetismo de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación.
- A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa).

14. En mi organización la comunicación...

- Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección
- Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados.
- Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos.
- Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.

Back

Submit

Comunicación Interna

15. Valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones (Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Me convocan a reuniones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones están definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reuniones son productivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo una idea general de las funciones de los gerentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La unidad a la que pertenezco valora las propuestas del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una comunicación adecuada dentro de mi unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El número de reuniones es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Qué barreras existen actualmente en la comunicación interna?

	En mi unidad	En la oficina
Filtración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de Claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interrupción en la comunicación del mensaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carencia de habilidades sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manipulación de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canal inadecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Con qué frecuencia se utilizan los siguientes canales?

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones formales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones informales (Café, pasillo, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Télefono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televisión corporative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voz a voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Queremos saber tu opinión

18. ¿Qué debemos mejorar en la comunicación interna y cómo podemos hacerlo?

19. Buzón de Sugerencias o felicitaciones e inquietudes

Back

Next

Muchas Gracias

Back

Submit

Anexo 55. Cuestionario seguimiento sugerido. Elaboración propia, basado en “The 60 Day New Employee Survey” de Don Phin Lynda.com

Cuestionario de seguimiento para nuevos ingresos Queremos saber que has aprendido de nuestra empresa y como piensas que se podria mejorar. Por favor usar papeles extra si es necesario.	
Información General	
Nombre	
Nombre de la posición	
Fecha de contratación	
Nombre del departamento actual	
Descripción del puesto	
Describe con sus propias palabras las tres cosas más importantes que hace en su trabajo	
Considera que el nombre del puesto describe correctamente el rol? Si o no? Si su respuesta es No, cual debería ser?	
Nombre los tres aspectos que mas disfruta hacer en su trabajo	
Enumere tres sugerencias que harian su trabajo mejor	
Proceso de Reclutamiento y Selección	
El trabajo para el que fue contratado se describió con precisión durante el proceso de contratación? Si o no? Por qué?	
Qué mejoras se pueden hacer en el proceso de contratación de la empresa para que podamos contratar mejores empleados?	
Onboarding y Entrenamiento	
Cómo puede la empresa mejorar el proceso de orientación que introduce nuevos empleados?	
Qué puede hacer la empresa para brindarle capacitación en habilidades para que pueda sobresalir en su trabajo?	
Le interesaria la formación cruzada futura en otro departamento? Si o no? Si es asi, indique un puesto de trabajo para el que estaria interesado	
Políticas de la empresa y procedimientos	
Conoce las políticas o procedimientos de la compañía? Si o no? Si es asi, indique cualquier pregunta que pueda tener:	
Evaluación de desempeño	
Fueron compartidos con usted sus Goals de evaluación para el periodo? Si o no? Tiene alguna pregunta adicional?	
Beneficios	
Conoce los beneficios ofrecidos por la empresa? Employee Assistance Program (EAP) Tuition Reimbursement Welness Reimbursement Otros	
Indique si existe algun tema especifico que este interesado en conocer a profundidad	
Comentarios adicionales	
Le agradecemos nos haga saber cualquier posible mejora en la forma que manejamos nuestro negocio o como realiza su trabajo. Por favor dénos sus comentarios y sugerencias	

Anexo 56. Cuestionario de salida sugerido

Cuestionario de salida en casos de renuncia Queremos de tu experiencia en nuestra empresa y como piensas que se podría mejorar. Esta información se mantendrá confidencial.	
Información General	
Nombre	
Fecha de ingreso	
Fecha de salida	
Nombre del departamento	
Preguntas	
Cree usted que se aprovecharon eficazmente sus habilidades aquí? Si o no? Por qué?	
Se sintió lo suficientemente capacitado y orientado en su trabajo? Si o no? Por qué?	
Sintió que el trato que recibió fue de respeto y responsabilidad? Si o no? Por qué?	
Cree que podría haber desarrollado este trabajo mejor si le proveían recursos distintos o mejores? Si o no? Que recursos hubiera necesitado?	
Considera que existen otras personas dentro del departamento que estén experimentando su mismo caso?	
Compruebe cual describe mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo	
Instrucciones y expectativas claras	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Programas de formación y desarrollo	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Oportunidades de crecimiento	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Reconocimiento salarial	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Programas de beneficios	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Condiciones de trabajo	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Horario laboral	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Compañeros de trabajo	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Supervisor	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Satisfacción general con el trabajo	Muy Satisfecho/ Satisfecho/ Insatisfecho
Comentarios adicionales	
Le agradecemos nos haga saber cualquier posible mejora en la forma que manejamos nuestro negocio o como realizar el trabajo. Por favor dénos sus comentarios y sugerencias	

Anexo 57. Presentación utilizada en Sesiones Grupales exploratorias

Mentimeter

PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GREAT PLACE TO WORK
L.L.BEAN

♥ ? 👍 👎

Mentimeter

PLAN

- CONTEXTUALIZACIÓN
- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
- SITUACIÓN DE LA EMPRESA
- PROPUESTA
- CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

♥ ? 👍 👎

Great Place to Work

GPTW™ ES UNA FIRMA DE INVESTIGACIÓN, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN, RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE, QUE CUENTA CON UNA CERTIFICACIÓN Y UN RANKING DE LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR.



¿Qué es un excelente lugar para trabajar?

Mentimeter

0



Mentimeter

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. —

Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work®

Se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes



¿Cómo funciona?



1

Encuesta a los colaboradores



2

Auditoria de cultura



3

Analiza tus resultados



4

Comparte tu Certificación



5

Gane reconocimiento



Confianza



Credibilidad

- Información
- Accesibilidad
- Coordinación
- Delagación
- Visión
- Confiabilidad
- Honestidad



Respeto

- Desarrollo
- Reconocimiento
- Participación
- Entorno de trabajo
- Vida personal



Imparcialidad

- Equidad en la remuneración
- Equidad en el trato
- Ausencia de favoritismo
- Justicia en el trato a las personas
- Capacidad de apelación



Camaradería

- Fraternidad
- Hospitalidad del lugar
- Hospitalidad de las personas
- Sentido de equipo



Orgullo

- Orgullo del trabajo
- Orgullo por el equipo
- Orgullo por la empresa y su imagen externa

VISION DEL COLABORADOR



Evalúe las dimensiones del colaborador en L.L.Bean Costa Rica

Mentimeter



0

¿Por qué consideran que este pilar tiene mayores oportunidades de mejora?

Mentimeter

0

¿Por qué consideran que este pilar es el mejor evaluado?

Mentimeter

0


Ejemplos de las Dimensiones

Mentimeter

0


Logran los objetivos de la organización

Escuchando

Ser accesible para que las personas puedan hacer preguntas, sugerencias y expresar sus preocupaciones.

Comunicando

Brindar información honesta y transparente para lograr que las personas contribuyan creativamente al éxito de la organización

Inspirando

Ayudar a las personas a comprender como contribuyen a los más altos propósitos de la organización

VISIÓN DEL LÍDER



Evalúe las dimensiones con respecto a su liderazgo

Poor	ESCUCHANDO	Excellent
	COMUNICANDO	
	INSPIRANDO	



Ejemplos

Mentimeter

0


Mentimeter

Trabajan unidos como equipo/Familia

Compartiendo

Compartir el resultado del negocio de forma equitativa entre todos los que colaboraron con su trabajo para lograrlo y con la comunidad

Celebrando

Celebrar los éxitos de la organización y el trabajo en equipo de manera distintiva e inusual

Contratando

Seleccionar a personas con dones/ talentos que calcen con la cultura para contribuir al crecimiento de la organización

VISIÓN DEL LÍDER



Evalúe las dimensiones con respecto a su liderazgo

Mentimeter



0

Ejemplos

Mentimeter

0

Entregan lo mejor de sí mismas

Agradeciendo

Demostrar gratitud y aprecio de manera frecuente y espontánea

Cuidando

Ofrecer beneficios distintivos que respondan a las necesidades de las personas; demostrar preocupación e interés en tiempos de crisis

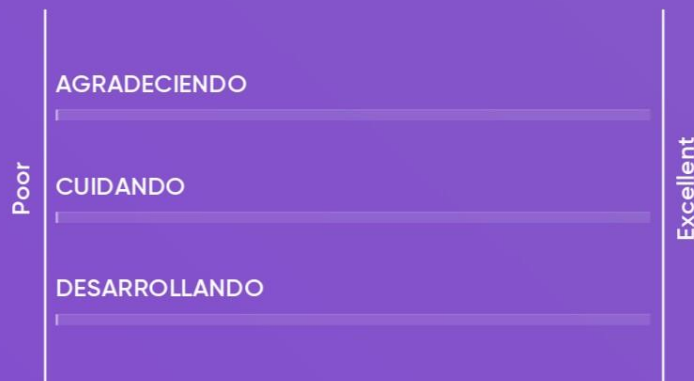
Desarrollando

Ayudar a cultivar sus talentos para crecer profesional y personalmente

VISIÓN DEL LÍDER



Evalúe las dimensiones con respecto a su liderazgo



Ejemplo

Mentimeter

0

Evalúe las dimensiones del liderazgo en L.L.Bean Costa Rica

Mentimeter

Poor	ESCUCHANDO	Excellent
	COMUNICANDO	
	INSPIRANDO	
	COMPARTIENDO	
	CELEBRANDO	
	CONTRATANDO	
	AGRADECIENDO	
	CUIDANDO	
	DESARROLLANDO	

0

Ejemplos en la organización de todas las dimensiones

Mentimeter

0


Si L.L.Bean tuviera todos los recursos, ¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?

Mentimeter

0


Si L.L.Bean tuviera recursos extremadamente limitados,
¿Cómo los utilizaría para que impacte positivamente?

Mentimeter

0


Mentimeter

Muchas Gracias

THE ONLY WAY TO DO GREAT WORK IS TO LOVE WHAT YOU DO - STEVE JOBS

