PUERTO RICO HR TRENDS

EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

2017

AON
Empower Results®

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF SHRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Anualmente la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos Capítulo de Puerto Rico y la compañía Aon trabajan conjuntamente para realizar estudios de prácticas exitosas de Recursos Humanos en Puerto Rico, a través de la publicación del Puerto Rico HR Trends.

Este año nos complace presentar nuestra sexta edición con el tema: Diferenciando tu negocio a través de la excelencia que lleva al éxito.

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hoy es cómo estas pueden alcanzar y mantenerse en la cúspide del éxito a través de factores que les permitan lograr distinguirse en sus respectivas industrias y destacarse en un mercado altamente competitivo y cambiante. En esta edición compartimos información valiosa que nos ayudará a entender cómo al fomentar una cultura de innovación, empoderamiento y mejora continua podemos alcanzar la excelencia organizacional y obtener mejores resultados de negocio.

También presentamos estudios de casos con historias de éxito de compañías destacadas en Puerto Rico, quienes gustosamente aceptaron compartir como han implementado estas estrategias con sus empleados. Además nos relatan los retos, aprendizajes y el impacto positivo de dichas prácticas en sus resultados de negocio.

Como muestran los estudios de caso, las estrategias que presentamos son fácilmente replicables independientemente del sector industrial, tamaño o ingresos. Confiamos que a través de este estudio podamos brindar herramientas y experiencias que contribuyan a la transformación de Puerto Rico.

Jennifer Zapata, SHRM-SCP
Presidenta SHRM-PR 2017

I. ¿Qué es la excelencia y por qué es importante para su negocio?

La excelencia organizacional es el nivel de éxito continuo de un negocio como resultado del alineamiento de sus objetivos, para lograr que los factores causales de su gestión de liderazgo (planificación estratégica, orientación hacia el cliente y el mercado) generen resultados consecuentes (de orientación hacia los empleados y gestión de procesos)[0]. Para ello es necesario que, en términos de liderazgo el negocio adopte una estructura orgánica sencilla y flexible, pero eficaz para maximizar el potencial de generar valor y adaptarse al medio ambiente. Además, debe tener la predisposición hacia:

- la acción utilizando intensamente una gama de dispositivos de acción–orientados a generar y desarrollar innovación y versatilidad, el acercamiento al cliente–mostrando pasión por servirle con calidad y confiabilidad,
- la productividad generada por los empleados–al tratarlos como el activo más importante, la fuente de la productividad y brindarles la confianza, la comunicación interna fluida–que apoye el empoderamiento y autonomía del empleado,
- una identidad fuerte basada en los valores de la cultura organizacional, y
- la identificación de una destreza central de crecimiento del negocio–que sugiere que la compañía debe mantenerse en su campo principal o en los relacionados.

En consecuencia los resultados permitirán el logro de niveles elevados de:

1. **Eficiencia** como capacidad organizacional para sobrevivir, mantenerse y adaptarse, desarrollándose a sí misma para lograr, con el mínimo de costo, el máximo nivel de beneficios en su misión, y
2. **Salud de la empresa** debido a que la organización tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión, y la capacidad apropiada para adaptarse rápidamente al cambio.

En resumen, la excelencia organizacional es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión integrada de un negocio y el logro de los resultados basados en conceptos o factores fundamentales que incluyen: el liderazgo, orientación hacia los resultados y creación de valor, orientación al cliente y al mercado, mejora continua, innovación, orientación a los recursos humanos, aprendizaje personal y organizacional, agilidad, gestión basada en hechos, procesos, responsabilidad social y orientación hacia el futuro.

[0] Fuentes: Baldrige, Malcolm (2000). Modelo de Excelencia en la Gestión. Peters, Thomas, and Waterman, Robert H. (2017 Spanish) (2006, 1984 English). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business Essentials series, Harper Collins Publisher.

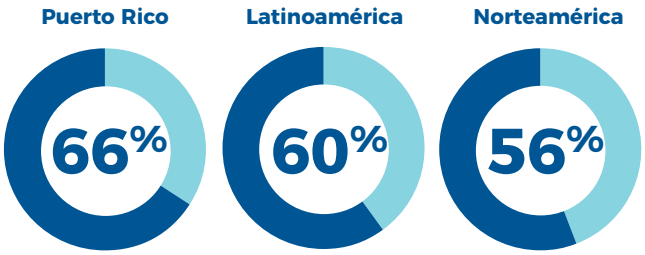
II. ¿Cuál es la percepción de los empleados sobre la promoción de la innovación en sus trabajos, su empoderamiento para mejorar los servicios y/o productos que ofrecen, y la provisión de una infraestructura de apoyo para lograr la diferenciación mediante la excelencia?

De los empleados encuestados por Aon, entre los años 2014 al 2016, en Puerto Rico frente a Latinoamérica y Norteamérica se observa lo siguiente:

Innovación

Empleados que **se sienten apoyados por su compañía** en el desarrollo de ideas que ayudarán a hacerla más exitosa

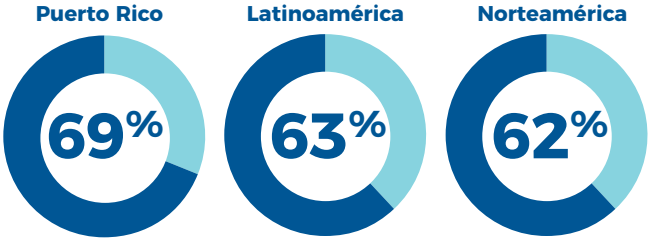
Mejores Patronos Puerto Rico **80%**



Empoderamiento

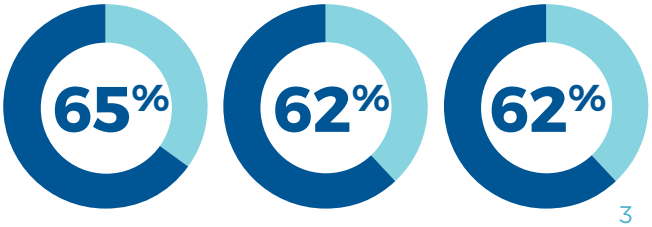
Empleados que sienten que **sus opiniones e ideas son consideradas** en su trabajo

Mejores Patronos Puerto Rico **79%**



Empleados que **tienen suficiente influencia y participación** en las decisiones sobre su trabajo

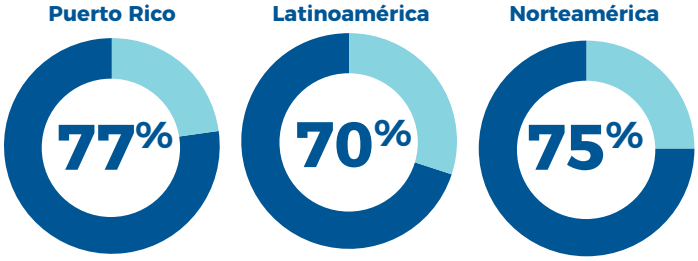
Mejores Patronos Puerto Rico **76%**



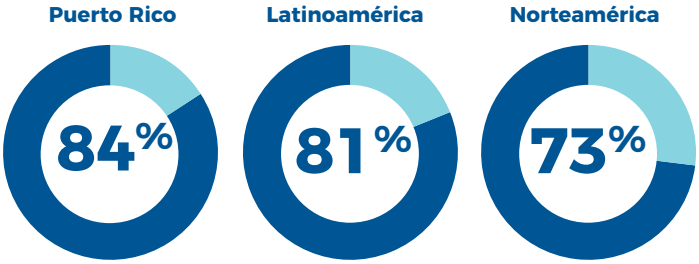
Empoderamiento (continuación)

Empleados que **pueden elegir la mejor manera de hacer su trabajo**

Mejores Patronos Puerto Rico **84%**



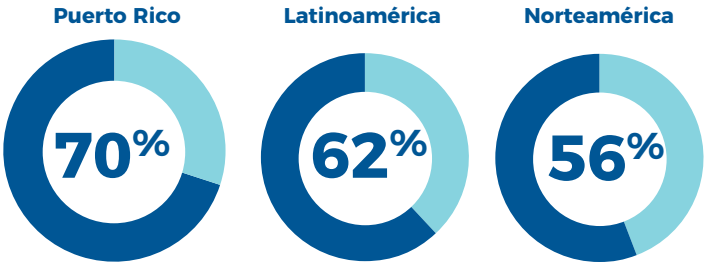
Empleados que sienten que en su compañía **se comunican claramente los valores y estándares de conducta que impulsan los resultados**



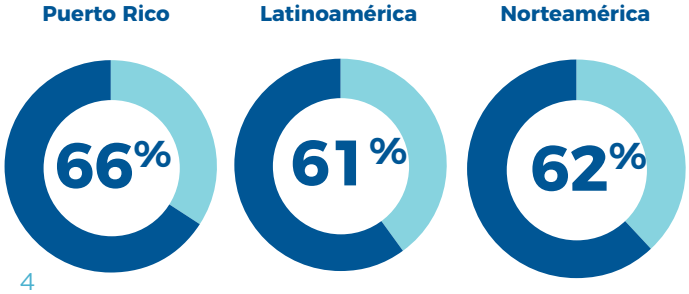
Infraestructura de Apoyo – Recursos

Empleados que indican su compañía **provee herramientas y recursos que les permite ser lo más productivo posible**

Mejores Patronos Puerto Rico **82%**



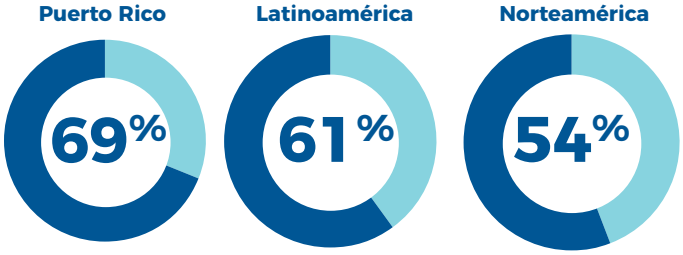
Empleados que sienten que su compañía **rápidamente destina recursos (personas, dinero, sistemas) a nuevas ideas que impulsarán el éxito futuro**



Infraestructura de Apoyo – Procesos

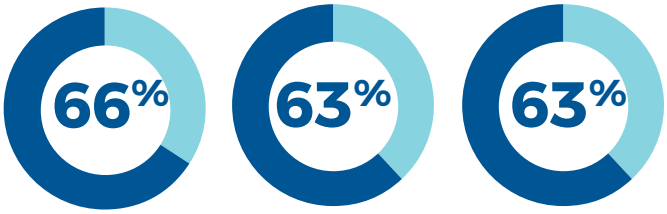
Empleados que sienten que **los procesos de trabajo de su compañía le permiten ser lo más productivo posible**

Mejores Patronos Puerto Rico **80%**



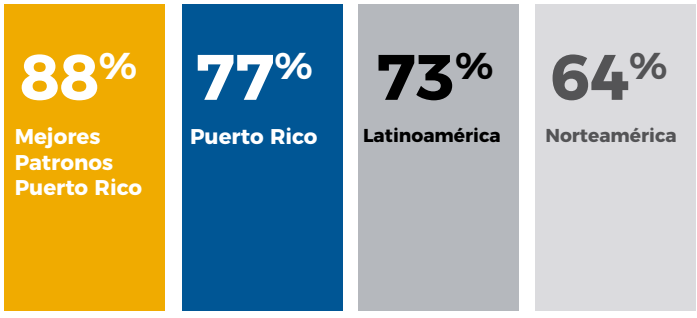
Infraestructura de Apoyo – Información

Empleados que **tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo**



Los empleados de las compañías distinguidas como Mejores Patronos Puerto Rico exhiben un nivel de compromiso superior por 11 puntos porcentuales frente a Puerto Rico en general. Lo que no es sorpresa debido a que, según las percepciones de los empleados observadas anteriormente respecto a la innovación, el empoderamiento y la infraestructura de apoyo (recursos, procesos e información) que los Mejores Patronos ofrecen a sus empleados, presentan diferencias significativas, entre 7 y 14 puntos porcentuales por arriba frente al mercado de Puerto Rico en general. Por lo que se podría inferir que la innovación, la mejora de los servicios y/o productos, y la infraestructura de apoyo pueden estar facilitando y acelerando la diferenciación mediante la excelencia en estas.

Puntuación de Compromiso 2014 – 2016



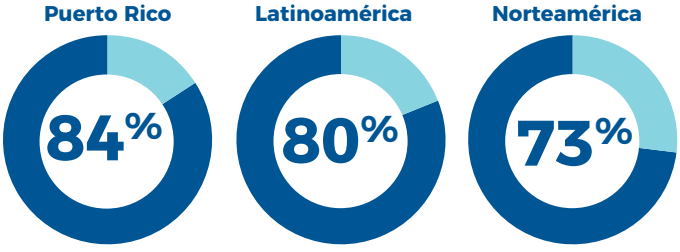
Por otro lado, cuando echamos un vistazo a los factores de la experiencia de empleo a los que hacen referencia los modelos de excelencia organizacional, encontramos que Puerto Rico, a pesar de ocupar la quinta (5ta) posición de compromiso más alto en Latinoamérica, con 77%, presenta áreas de oportunidad para mejorar en términos de: la promoción de la colaboración y del trabajo en equipo por parte de los líderes (47%), el apoyo que reciben los empleados de su compañía para desarrollar ideas e innovar (66%), la respuesta de las compañías a las necesidades cambiantes de los clientes (67%), y la transmisión de entusiasmo por el futuro de los líderes hacia sus empleados (69%).

La incapacidad de innovar y satisfacer las necesidades de los clientes que perciben los empleados no solo en Puerto Rico sino que en Latinoamérica (riesgo 22mo) y Norteamérica (riesgo 6to), son riesgos que enfrentan las compañías en ambas regiones según los resultados de la Encuesta Global sobre la Gestión del Riesgo realizada por Aon.

Responsabilidad social

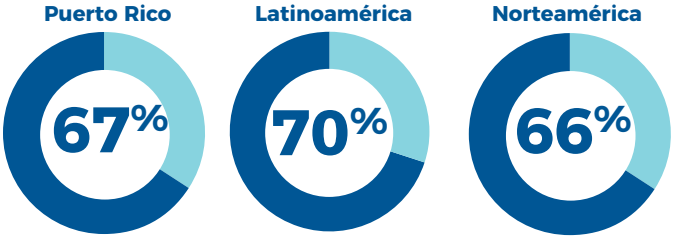
Empleados que perciben que su compañía **es socialmente y ambientalmente responsable**

Mejores Patronos Puerto Rico 93%

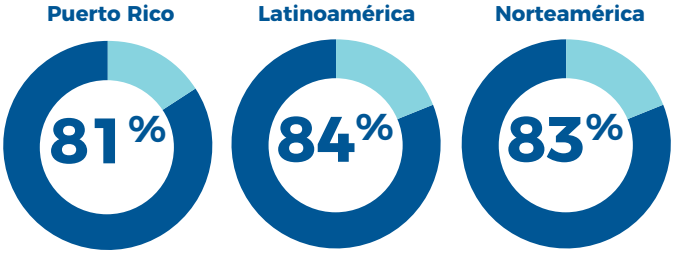


Orientación al cliente

Empleados que sienten que su compañía **responde a las necesidades cambiantes de sus clientes**



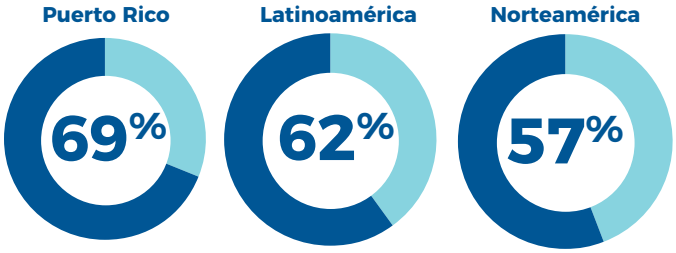
Empleados que trabajan fuertemente para **superar las expectativas de sus clientes**



Liderazgo / orientación hacia el futuro

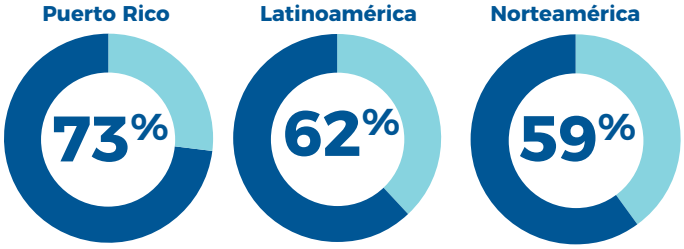
Empleados que sienten que los **líderes de su compañía le transmiten entusiasmo por el futuro**

Mejores Patronos Puerto Rico 81%



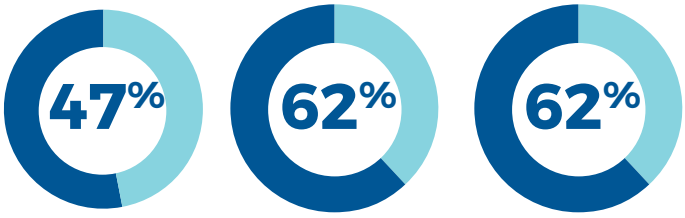
Empleados que sienten que los **líderes de su compañía le ofrecen una dirección clara para el futuro**

Mejores Patronos Puerto Rico 85%



Liderazgo / colaboración

Empleados que sienten que los **líderes fomentan la colaboración y el trabajo en equipo en toda la compañía**



Fuente: La información de esta sección se obtiene de una base global de datos de investigación de Aon sobre empleados y que consta de 11 millones de registros de empleados entre 2014 y 2016. El análisis realizado para este informe incluye información que representa a 4,181,221 empleados de 2,006 compañías que operan en las regiones de Latinoamérica (incluyendo Puerto Rico) y Norteamérica.

III. ¿Cómo aumentar la excelencia de su negocio a través de sus empleados?

En su búsqueda sin fin de la excelencia, para The Walt Disney Company–mundialmente conocida por sus más de 90 años de servicio al cliente–, hay lecciones poderosas en los negocios que han sido desarrolladas cuidadosamente por ellos a través del tiempo. Estos pilares de un negocio exitoso–liderazgo, cultura, servicio, marca e innovación–son clave para la excelencia empresarial sostenida. Juntas, estas lecciones forjan un vínculo duradero entre líderes inspirados, empleados motivados, clientes satisfechos y una capacidad para crecer continuamente la marca. Lo que puede ser implementado en cualquier negocio independientemente de su tamaño. A continuación algunos pilares:

Excelencia en The Walt Disney Company[1]

Pilar	Descripción	Resultado
Liderazgo de Excelencia	Un líder es mucho más que una etiqueta, el liderazgo consiste en: • Tomar acciones para crear transformaciones sostenidas y positivas dentro de una organización. • Alinear sus propios valores y visión con los de su negocio y ayudar a operacionalizarlos para el futuro. • Comunicar apasionadamente su visión compartida y practicar lo que su empresa representa. • Cultivar empleados comprometidos que se esfuerzan por liderar también.	Los líderes que nutren intencionalmente un ambiente de confianza y respeto mutuo encuentran que crean: • un desempeño más sólido para los empleados, • un servicio al cliente excepcional y, • mayores resultados empresariales.
Cultura de Excelencia y Compromiso de los Empleados	Hay cuatro componentes interconectados que definen la cultura de una organización: selección de empleados, capacitación, comunicación y cuidado. Cada uno es crucial para crear y fomentar una cultura que fomente la participación de los empleados.	Para asegurar que los empleados ofrezcan experiencias excepcionales de forma consistente y como consecuencia resultados sostenibles, una organización debe: • diseñar intencionalmente procesos que refuercen su cultura deseada, y • mejorar la selección, la capacitación y el compromiso de los empleados ofreciendo comunicación de alta calidad y atención genuina.
Servicio de Excelencia	El servicio excelente no proviene simplemente de una transacción amistosa o de una tecnología útil, es el resultado de comprender verdaderamente las expectativas de su cliente y poner las normas y los estándares de servicio correctos en su lugar para superarlos. Ofrecer el servicio de excelencia a través de los empleados de línea consiste en empoderarlos para desempeñarse, equipándolos con: • las herramientas adecuadas • las expectativas de servicio claro • el refuerzo de los comportamientos de los miembros del equipo a través de retroalimentación positiva que los hace sentir valorados y apreciados	Cuando un marco organizacional une adecuadamente a su gente, lugar y procesos al poner al cliente en su núcleo, un servicio excepcional se vuelve posible a través de los puntos de contacto del cliente. Esto crea una mayor intención de volver y recomendar, así como una mayor ventaja competitiva.

[1]Fuente: The Walt Disney Company. Disney Institute. Dipp, Doug (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*. MacGraw-Hill Education. | The Disney Institute and Kinni, Theodore (2011). *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*. Disney Editions, The Walt Disney Company©

Por otro lado, el Modelo de Aon para conducir un alto crecimiento a través de la gente describe el papel de las personas en la conformación y la ejecución de la estrategia de crecimiento de la empresa. Este demuestra el papel crucial que las personas tienen en hacer que el crecimiento ocurra. Por lo tanto, el enfoque no se centra en la estrategia organizacional, sino en todos los elementos de crecimiento debajo de esta: ambición colectiva, alineamiento intencional (colaboración, disciplina, diseño, claridad, mentalidad y acción) y estar centrado en el cliente. La visión, la misión y el propósito de la empresa es la fuerza impulsora de toda esta estructura, interactuando con el entorno externo.

Modelo de Aon para Impulsar el Crecimiento a través de la Gente[3]

Elementos / Componentes	Descripción
Ambición colectiva	Visión, propósito y aspiración común a nivel de equipo de liderazgo para impulsar el crecimiento.
Alineamiento intencional	
Colaboración	Un enfoque en la creación del "genio colectivo" mediante el aprovechamiento de la diversidad de conjuntos de habilidades, y el impulsar la innovación en la intersección de los límites de la organización.
Disciplina	La construcción de un enfoque sistemático para implementar, administrar, optimizar y realizar un seguimiento de los recursos y el talento.
Diseño	La alineación de la organización, la cultura, los procesos y los programas de las personas a las metas de crecimiento de la empresa.
Claridad	Asegurarse de que cada empleado se sienta parte del viaje de crecimiento y conozca su papel exacto en él.
Mentalidad y acción	Asegurar que los líderes tengan la convicción, la resiliencia y la visión a largo plazo para dar vida al ambiente cultural adecuado para fomentar el crecimiento.
Centrado en el cliente	La comprensión íntima de los clientes, la predicción de sus necesidades y lo que valoran; identificando cómo la empresa puede suplir de manera única a esas necesidades.

[3]Aon (2016), People Fuel Growth, The Role of Human Capital in Maximizing Growth

IV. ¿Qué hacen empresas en Puerto Rico para aumentar la excelencia de su negocio? – Estudios de caso

"No nos gusta mantener el "estatus quo", abrazamos el cambio y siempre buscamos elevar la vara. Para nosotros, ser innovadores es nuestra forma natural de ser." ~ Corey Huber, Director de "People & Organization", Mars Caribbean.

En Mars, la innovación comienza con los asociados, así como en el ambiente de trabajo que impulsa la empresa. Mars tiene como filosofía crear el espacio y la libertad necesaria que le permita a las personas traer lo mejor de sí y les ofrece la oportunidad de hacerlo todos los días.

La innovación y la excelencia en Mars provienen de una manera de pensar que promueve una sana insatisfacción con el "estatus quo". "No nos gusta mantener las cosas como son, buscamos siempre la manera de subir el estándar", comenta Corey Huber, director de "People & Organization" en Mars Caribbean. Para la empresa, la innovación es crear entre los asociados una manera natural de ser y actuar.

La filosofía de Mars se rige por cinco principios básicos: calidad, responsabilidad, mutualidad, eficiencia y libertad. Todos los principios son parte fundamental en la cultura organizacional. La innovación y la excelencia son intrínsecas en esta filosofía corporativa, pues se aseguran de aportar al crecimiento del cual se sienten orgullosos, no solo en el mercado de Puerto Rico, sino también sus aportaciones a nivel del Caribe y América Central.

Para promover la innovación en la manera de ser de los empleados, una de las bases culturales es fomentar lo que llaman el "emprendimiento ágil". Es decir, promueven en los asociados el ser capaz de moverse con rapidez, reinventarse a sí mismos y empujar sus propios límites. "Queremos impulsar mejores productos, un mejor valor para nuestros clientes y a la vez, buscamos impulsar nuestro propio crecimiento" continúa Huber. "También creo que proveemos el ambiente necesario que permite que eso suceda y que facilita el proceso".

La calidad del empleado de Mars en Puerto Rico se ha destacado mundialmente. Mars cuenta con varios programas para empleados a nivel global, uno de ellos denominado "Make the Difference", donde se busca identificar y compartir ejemplos de innovación provenientes de todo el mundo. Huber resalta que la representación de Puerto Rico en ese programa ha sido increíble. "Hemos tenido muchos ganadores regionales en América Latina e incluso tuvimos un finalista global, por lo que la representación que viene de Puerto Rico es algo con lo que nos sentimos muy orgullosos". En adición a este programa, Mars Caribbean cuenta con el programa corporativo "Mars Marketing Heroes", donde han representado al mercado de Puerto Rico también, con excelentes resultados.

Esos resultados, sin embargo, no provienen del azar. Para la generalista de "People & Organization" de Mars Caribbean, Katiria Santiago, este resultado tiene mucho que ver con la búsqueda de las personas adecuadas y comienza en cómo identifican al talento. Para la ejecutiva, en el reclutamiento del talento se buscan personas con pasión y con ansias de crecer, o sea, no escogen a personas para llenar una posición, sino observan que éstas vengan con aspiraciones.

La empresa cuenta con asociados con muchos años de experiencia, pero los asociados nuevos que han participado de los programas "Mars Marketing Heroes" y en "Make the Difference" han traído excelentes resultados a la organización.

Para Mars es importante que sus asociados entren, crezcan y se queden en la empresa. El primer paso es un reclutamiento de excelencia. Por eso, buscan talentos que tenga la capacidad, no solamente de aprender, sino que sean dueños de sus acciones, que tengan la **capacidad de lidiar con la ambigüedad** y el potencial de ser líderes. La gerencia de Mars Caribbean también toma parte del proceso, pero es a través de los empleados que enfocan la visión del éxito.

Para Ricardo López, gerente general de Mars Caribbean, estas características podrían considerarse bastante comunes, sin embargo, reconoce que "las identificamos bien pronto en el proceso de reclutamiento y estamos siendo cada vez más disciplinados en el reclutamiento efectivo ante un mundo cambiante; así que reclutar a este tipo de talento clave es esencial", comenta.

El segundo paso para hacer a los empleados parte de los procesos de innovación a beneficio del negocio es el entrenamiento y el desarrollo para mantener al talento comprometido. La empresa pide que los asociados tengan al menos 40 horas anuales de desarrollo y adiestramiento. Entre los temas que ofrecen en los talleres a los asociados están: el manejo de conflictos, **pensamiento para la innovación** e inteligencia emocional, entre otros. El gerente general explica que el 70% del desarrollo del asociado proviene principalmente de los proyectos en los que ya está trabajando y sus responsabilidades; el 20% gira en torno a la mentoría que reciben, y el otro 10% proviene de cualquier tipo de adiestramiento, desarrollo o libro que esté leyendo.

El próximo paso, luego del adiestramiento y desarrollo, es el crecimiento. Para eso la empresa posee una herramienta denominada "Career Roadmap"; una herramienta que ayuda al asociado, no importa donde se encuentre en su carrera ni el tiempo que lleve en la compañía, a que descubra cuáles son sus aspiraciones y metas. Una vez el asociado haya identificado esas metas, se define el camino de cómo llegar y los pasos a seguir a corto, mediano y a largo plazo. ¿Por qué es importante definir este mapa? López explica que, de esta manera, la empresa se asegura de que esa aspiración es una que le

hace sentido a la compañía; que puede ser ofrecida al asociado; y que brinda la oportunidad de conversaciones francas y honestas que lleven al compromiso y al liderato. El "Career Roadmap" es la ruta de cómo proveerles a los asociados los retos, el entrenamiento y esas nuevas experiencias que lo ayuden a crecer.

En ese sentido, el rol de Recursos Humanos en todas estas iniciativas es primordial. Recursos Humanos no sólo da el tono a la cultura organizacional, sino que también asesora estratégicamente al gerente general, al equipo de líderes y apoya en los procesos. Recursos Humanos ayuda a fomentar un ambiente de colaboración e innovación y no es una mera función administrativa; es una función estratégica dentro del negocio. Recursos Humanos en Mars es considerado un copiloto para el gerente general. De esa manera, la gerencia se asegura de que los recursos de la organización y el talento estén colocados y enfocados hacia un camino definido. "En Mars, cualquier reunión donde no se esté tocando el elemento de gente o de talento, es una reunión incompleta. Tú puedes notar el vacío cuando en una reunión estratégica de negocios no se toca el elemento de gente, simplemente no se puede continuar la discusión", recalca López.

En Mars es importante la gente. Pero en adición al talento y sus contribuciones, es importante que exista un balance entre la vida de trabajo y la vida personal. En 2015, Mars lanzó el "Programa de Flexibilidad", un programa con varias opciones de beneficios y de flexibilidad entre vida y trabajo, porque reconocen que no todos los asociados necesitan de las mismas consideraciones. El programa ofrece opciones como horarios flexibles, trabajo desde el hogar, horarios comprimidos, así como una licencia de maternidad extendida y una licencia para el cuidado de mascotas. "Nuestra unidad es una unidad de chocolates y de mascotas. Las mascotas son parte integral de Mars y de la vida de nuestros asociados, vienen y los vemos aquí todos los días", resalta Santiago sobre esta novedad en beneficios. "Las mascotas son parte de la familia de nuestros asociados y queríamos asegurarnos de que tenían el tiempo para cuidar de ellos también".

La empresa ofrece además licencia de matrimonio, para que cuando las personas se vayan a casar tengan el espacio necesario sin tener que usar sus vacaciones para ocuparse de la luna de miel o de los preparativos. "Sabemos que nuestros asociados tienen que estar cómodos y tener estos espacios y balances, para seguir hacia adelante y desarrollar sus metas dentro de la compañía. Es un beneficio para ellos y para nosotros también", destacó Santiago.

Sobre el "Programa de Flexibilidad", el gerente general añade por su parte que este tipo de beneficio se desarrolló para innovar y mantener a la empresa a la vanguardia. Además, le permite seguir reclutando y reteniendo al talento, porque los asociados ven que son parte de una empresa que los respalda. Para lograrlo, los ejecutivos de Mars investigaron las mejores tendencias alrededor del mundo, donde no solo encontraron inspiración para implantar o copiar, sino que buscaron cómo las podían mejorar. Por ejemplo, el incentivo de flexibilidad para el cuidado de las mascotas se creó localmente, sin embargo, todas las opciones que ofrece el programa se continúan evaluando y mejorando constantemente.

Unas de las filosofías clásicas de Mars es la del ambiente de espacios abiertos. Ningún empleado de Mars, incluyendo al presidente mundial de Mars Incorporated tiene su propia oficina. El tener espacios abiertos crea un ambiente de accesibilidad, que también apoya a la colaboración y la innovación. La empresa se asegura de romper los "silos" y las barreras tanto como sea posible.

Abundan también en sus áreas de trabajo los espacios para reuniones informales, salas de conferencias con puertas o paredes de cristal, lo que promueve un ambiente de transparencia donde las personas se sienten cómodas uniéndose y trabajando todos juntos.

Una de las herramientas formales con las que cuenta Mars para la innovación es lo que llaman "Liderazgo de Valor" (Value Leadership). La herramienta busca trabajar con los asociados, dentro de la empresa y a través de todos los niveles, para generar ideas sobre cómo convertir el lugar de trabajo en uno más eficiente y eficaz; es decir, generar ideas para reducir los costos de operación. A través de "Value Leadership" se valora el pensamiento de cómo identificar oportunidades de eficiencia para generar ahorros que se puedan reinvertir directamente en el negocio. La empresa lleva a cabo foros y sesiones de "brainstorming" para crear entre los asociados esa forma de pensar que conduzca a fomentar la innovación para alimentar la eficiencia en el negocio.

En Mars es importante la gente. Pero en adición al talento y sus contribuciones, es importante que exista un balance entre la vida de trabajo y la vida personal.

En ese sentido, la empresa se mantiene alerta y abierta a ideas innovadoras que provienen de los mismos empleados. Un ejemplo fue la recomendación de una asociada en relación a promover la sostenibilidad, utilizando tazas de café que se pudieran lavar versus el uso de tazas o vasos de cartón o de papel. Para generar los fondos para comprar las tazas de café, se vendió helados de Mars entre los mismos empleados y con el dinero recaudado, los empleados compraron las tazas. "El hecho de que estas ideas orgánicas se generen a partir de pequeñas conversaciones y que la gente se sienta cómoda para acercarse y activarlas, eso es lo que queremos, seguir promoviendo estos ejemplos para que la gente continúe teniendo esa manera de pensar innovadora. Eso es lo que nos impulsa a trabajar todos los días", añadió Huber.

Entre las metodologías que utiliza Mars, está además lo que llaman, *High Performance Collaboration* (HPC). Este proceso es muy importante, ya que uno de los pilares de Mars es precisamente la mutualidad. A través de la metodología de HPC se promueve la colaboración pues el proceso en sí mismo evalúa e inspira a los

equipos, les enseña a trabajar en conjunto y a reconocer las barreras y los distintos enfoques. Con esta metodología evalúan todos los proyectos, tanto grupales como individuales. Observan cómo colaboran, las maneras de trabajar en equipo y cómo cultivan la colaboración. Luego, el proceso continúa con una segunda parte que denominan "Sustain & Renew"; son sesiones de seguimiento para ir evaluando el progreso de las iniciativas, los proyectos en los que están trabajando y el nivel de colaboración.

La metodología de HPC se usa a todos los niveles de la organización. Los líderes de la organización, por su parte participan de adiestramientos formales de liderato, donde la empresa les ofrece las herramientas para correr esos procesos. Para llevar a cabo los adiestramientos y las metodologías, Recursos Humanos es un copiloto del negocio que ayuda a correr estas sesiones de HPC y trabaja en conjunto con la gerencia para desarrollar a los equipos.

Además de *High Performance Collaboration*, la empresa tiene otra metodología importante: *Strategic Planing & Operations* (SP&O) que es el modelo con el cual también corren las operaciones del negocio. Para llevar a cabo ese proceso estratégico, se dividen los pasos: se revisa el portafolio de productos y se identifican las oportunidades de innovación a nivel de mercadeo y otras iniciativas. El mismo proceso se realiza para ventas, para validar la ejecución y el servicio al cliente y se realiza también en el área de suministros para honrar la demanda. Igualmente, se realiza el proceso en el área de finanzas, el cual es liderado por el "Leadership Team". Cada uno de los procesos de planificación estratégica tiene un dueño y un equipo que a su vez trabaja en forma de HPC. "Así se promueve una visión estratégica, de colaboración y discusión saludable sobre cuál es el futuro de la organización, hacia dónde nos dirigimos y cómo llegamos", resalta el gerente general.

Para lograr esto, la empresa crea foros donde se fomenta el "accountability" o el adueñamiento y el poder de decisión para que cada empleado pueda elevar las metas de la organización. Esta metodología crea todo un proceso, que trabaja mensualmente y continuamente, donde cada uno de los grupos se reúne a repasar los informes mensuales y los resultados. Esto obliga a los asociados involucrados a tener una matriz de decisión clara, que no gira necesariamente sobre el gerente general, sino que se desarrolla en una matriz decisional horizontal que permite mayor agilidad empresarial y calidad de decisión entre ellos mismos.

La empresa también lleva a cabo dos encuestas anuales para medir el compromiso de los asociados. "Nosotros no archivamos esos resultados, nosotros hacemos planes de acción con los resultados que recibimos sobre el compromiso y hacemos sesiones para trabajar sobre esos planes de acción. Si hay barreras es importante poder hablarlo, identificarlo y mejorarlo y entonces vemos la evolución", comenta Katiria Santiago.

La adopción de estas prácticas y metodologías han logrado fortalecer los principios de responsabilidad, eficiencia, calidad, mutualidad y de libertad de la empresa.

Entre los casos de éxito, los ejecutivos resaltaron el desarrollo de CampoData un programa de monitoreo que facilita la manera en que se despliegan los productos en góndola y que provee información sobre cómo, cuándo y dónde se necesita el producto y cuándo estará disponible. El mismo ayuda a rastrear el inventario a través de toda la isla. Para su desarrollo, el Departamento de Mercadeo se asoció con un proveedor local de soluciones de tecnología para crear una solución portátil que pudiese proporcionar el rastreo de métricas por tienda, en tiempo real, y predecir algunas tendencias. Esto les ayuda a cumplir con la demanda de producto, pronosticar el movimiento según la temporada y mejorar las comunicaciones con las tiendas y los comerciantes.

El proyecto y su implantación en Puerto Rico se convirtieron en una de las mejores prácticas a nivel mundial en Mars. Tanto la división de Mars Puerto Rico, como el proyecto CampoData, fueron destacados y desde entonces el estudio de caso de su implementación se ha vuelto viral en la empresa y en otros lugares del mundo donde se utilizan plataformas similares.

Otro caso de éxito e innovación para Mars es la campaña de los síntomas del hambre de Snickers. La campaña es una estrategia global de comunicaciones donde se comunican los síntomas del hambre sobre el empaque de la barra de Snickers. Sin embargo, el mercado de Puerto Rico se ha diferenciado al del resto del mundo al lograr una respuesta de naturaleza inmediata, relevancia y conexión con el consumidor local. La campaña ha creado una conexión profunda con el consumidor y ha convertido a la división de Mars en Puerto Rico en un ejemplo de innovación en mercadeo.

Actualmente, la empresa trabaja una campaña de responsabilidad social empresarial y relaciones públicas denominada "No lo dejes"; la misma responde a la misión empresarial de tener un mejor mundo para las mascotas. "No lo dejes" es una iniciativa de la marca Pedigree que invita a crear conciencia entre las personas que han decidido emigrar a no abandonar a las mascotas. "La campaña no solamente promueve un producto, sino que además crea conciencia, promueve una buena causa y va con nuestro principio de mutualidad. Todo lo que tenemos que hacer lo debemos hacer por un bien común. Si no estamos mejorando la comunidad en la que trabajamos, ¿cómo pretendemos mejorar nuestros propios resultados?", reflexiona López.

Mars también cuenta con el programa "M-Squad" el cual está relacionado con el trabajo en las comunidades. En este programa, promueven el trabajo voluntario de los asociados para que participen en apoyo a diferentes entidades y causas, principalmente en beneficio a los derechos de los animales, personas de mayor edad o relacionados con la niñez. **Mars invita a los asociados a cumplir con 20 horas de servicio a la comunidad anualmente.**

La colaboración no solo se ve en los equipos de trabajo internos y en la comunidad; la colaboración forma parte del principio de mutualidad y se promueve con el trabajo en equipo entre otras empresas. Ambos, la colaboración y la innovación han provocado una nueva manera de pensar a nivel corporativo. "Aquí evaluamos el crecimiento de las categorías. Si las categorías crecen eso quiere decir que nuestros clientes van a estar contentos porque van a seguir invirtiendo en las marcas, y en consecuencia, nuestro volumen va a crecer. Si a la categoría le va bien, a nosotros nos va a ir bien también. No es una historia individualista", comenta López.

La empresa fomenta la colaboración interna y la externa. **Los asociados de Mars han tenido la oportunidad de trabajar en proyectos colaborativos con otras marcas donde se les da la oportunidad de desarrollar ideas y ponerlas en acción, como por ejemplo, una iniciativa trabajada entre Dove y Kotex.** Recientemente, la empresa también colaboró junto a Sally Hansen en un proyecto denominado "Chica Power" en favor de las mujeres emprendedoras, ayudándolas a desarrollar sus negocios. Igualmente, la marca Pedigree colaboró con Huggies, en un esfuerzo que buscaba resaltar la responsabilidad del cuidado de las mascotas y los niños. "En Mars abrazamos la innovación y la colaboración y promovemos hacer negocios mutuamente beneficiosos con socios en otras compañías", añadió, Katiria Santiago.

Como en toda empresa exitosa, siempre puede haber unos pocos ejemplos en los cuales las cosas no ocurrieron según planificado. El gerente reconoce que en una ocasión, buscando fomentar una mentalidad de adueñamiento ("empowerment"), crearon una dinámica donde por turnos, cada asociado tenía la oportunidad de anunciar los resultados mensuales. "Una de las ideas que trajimos, yo me siento responsable de ella, fue que los asociados fueran los que comunicaran los resultados al resto del equipo. Creímos que era bueno darle oportunidad de que le presentaran a los demás y se sintieran dueños del negocio. Aunque la persona que presentaba se sentía muy bien y empoderado, el resto de la comunidad lo que necesitaba era escuchar a sus líderes... y nos llegó esa observación". El aprendizaje de la experiencia fue que los líderes nunca deben separase demasiado de sus asociados. "Hay que mantener una conexión mensual con los empleados y que ellos te vean como líder", manifestó López.

En torno a cómo pueden crear puentes de colaboración y alianzas que beneficien al negocio, el director de "People & Organization", Corey Huber resaltó la importancia de crear un entorno que lo facilite. Según el ejecutivo, la colaboración y la excelencia comienzan con la creación del entorno adecuado. En Mars, son los espacios abiertos, la forma de ser de los asociados, la manera de trabajar en equipo y la manera de interactuar entre sí. Además de la colaboración, los ejecutivos resaltan la importancia de ser flexibles, saber adaptarse y evolucionar ante los cambios.

"En términos de la comunicación en tiempos difíciles es necesario ser abierto y honesto y tan transparente como sea posible, porque eso es lo que la gente espera", resaltó Huber. "En momentos difíciles la comunicación debe hacerse cuanto antes sea posible y ser abierto a los comentarios; en cierta manera hacerlos parte de la solución para que se sientan más involucrados. Así, la gente puede aceptar mejor las decisiones finales y los cambios que pueden venir".

En torno a cómo las mejoras para logar la excelencia pueden ayudar a conducir al cambio cultural en los negocios en Puerto Rico, Ricardo López comenta sobre la importancia de crear los foros, las oportunidades y las herramientas de desarrollo para que se pueda dar la innovación, así como la importancia del adiestramiento y el desarrollo de los empleados. "Esto sería un consejo útil para cualquier negocio, entidad gubernamental, no gubernamental o sin fines de lucro". Además, resalta que los líderes de las organizaciones deben ser ejemplo vivo para los empleados. Finalmente recomienda empoderar al individuo para que sea responsable de sus acciones y decisiones.

"Si tú has creado el foro correcto, has creado el ambiente y las oportunidades, el entrenamiento y el desarrollo... si tienes líderes totalmente comprometidos para que eso suceda y viviendo el ejemplo, tienes a ese asociado viviendo dos de los principios que tenemos aquí, la responsabilidad, pero también la libertad para poder hacer la diferencia y crear su propio futuro, tienes éxito. Si no se da el éxito, entonces estas fallando en algo", reflexiona el líder sobre Puerto Rico. "Le toca a cada cual, agencias, gobierno y a la empresa privada, determinar entonces dónde están fallando", emplazó.

TOYOTA

"Hablar de problemas es una oportunidad para innovar; resolver los problemas es mejoramiento continuo." ~ Heriberto Ginés, Director de Recursos Humanos, Toyota de Puerto Rico.

En Toyota de Puerto Rico, la innovación es parte esencial del ADN corporativo. La innovación y mejoramiento continuo son principios que permean en todas las prácticas de la empresa, y van desde el proceso de selección y retención de talento y la manufactura, hasta en las prácticas de ventas y mercadeo.

Para los ejecutivos de Toyota de Puerto Rico, la innovación y la excelencia comienzan desde el proceso de la planificación estratégica. El proceso comienza con la identificación precisa de hacia dónde se desea dirigir la empresa. Preguntas como: ¿cuáles son las metas?, ¿cuáles son las prioridades?, ¿qué hacer?, y finalmente, ¿cómo hacerlo?, forman parte de ese ejercicio continuo y constante. Para Toyota, hablar de problemas es innovar y eso es positivo.

"Hay una diferencia entre dónde estamos y dónde queremos estar. Todo empieza desde ahí, desde los problemas que nos ponemos... es ahí que comenzamos con el proceso de generar ideas", comenta Heriberto Ginés, director de Recursos Humanos de Toyota de Puerto Rico. Ese proceso de identificación de problemas es lo que los ejecutivos de la empresa denominan el "Toyota Way"; se identifica el problema y se buscan posibles soluciones.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, el departamento apoya a la empresa a través de programas de reconocimiento, donde buscan resaltar y reconocen las ideas "kaizen". El "kaizen" es la famosa filosofía de mejoramiento continuo que la empresa ha institucionalizado, donde todo se analiza, se observa y se evalúa como en una competencia de desempeño.

La comunicación entre los empleados es continua. La empresa es abierta y transparente. Todo se habla: desde la situación actual, los planes y las metas. Mensualmente el equipo tiene reuniones para llevar a cabo esa comunicación y hacen a todos los empleados parte del proceso. La información no se queda en un grupo pequeño. La empresa empodera a todos los empleados para que todos puedan contribuir ideas "kaizen", ideas de mejora continua. A tales efectos, todos los meses se realizan reconocimientos y se establecen metas nuevas.

Para lograrlo de forma constante, el apoyo corporativo es vital. La empresa promueve lo que llama "kaizen marathons", que son maratones "kaizen" donde se identifican proyectos que sean ejemplo de la filosofía de mejora continua y se presentan a otros empleados de la empresa. Se hacen eventos, convenciones o "summits" donde se presentan los mejores proyectos.

Desde el punto de vista de la cultura organizacional, se evalúan todos los procesos bajo los preceptos de mejora continua y se analiza, desde la alta gerencia, hasta la manufactura, ventas y servicio. Todos los empleados que estuvieron involucrados en los procesos de mejora continua van y presentan sus iniciativas. Se documenta, se sigue un formato de presentación y un procedimiento. Durante las presentaciones se habla sobre cuál era el problema, cuál fue la raíz o la causa, cuáles fueron las medidas tomadas y cuáles fueron las mejoras realizadas. Estos eventos se llevan a cabo todos los años y son en sí mismos procesos de mejora continua organizacional.

Además de incentivar los procesos de mejora continua, el adiestramiento es otro componente importante. La empresa ofrece plataformas y herramientas comunes para que todas las personas puedan solucionar problemas. Entre las herramientas principales para el manejo y solución de problemas, se encuentra lo que denominan el PDCA, siglas que describen el proceso conocido como: "Plan, Do, Check, Act" (Planifica, Ejecuta, Verifica y Actúa).

Esta herramienta (PDCA) se utiliza en los procesos de planificación, pero también se utiliza como herramienta de solución de problemas. Esta herramienta, y el adiestramiento correspondiente para el desarrollo de esta manera de pensar y actuar, se le ofrece a todos los empleados. De esta forma se integra el pensamiento de mejora continua para identificar problemas y ofrecer soluciones. Estos talleres de adiestramiento son realizados por facilitadores internos. El contenido de los talleres es tanto teórico, como práctico. Incluyen ejemplos, situaciones y aprendizajes; consisten en teoría, pero principalmente, en la presentación de casos, problemas y sus soluciones.

Para Toyota de Puerto Rico los empleados son medulares. Dependen de cada uno de los empleados para elevar las operaciones, solucionar problemas y dirigirse hacia las metas. La empresa reconoce es agresiva en términos de establecerse metas altas. Por eso, reconocen que sin la contribución de los empleados sería imposible lograrlas.

El rol de Recursos Humanos es ser facilitador de ese proceso. Recursos Humanos no lidera las iniciativas, más bien las facilita y desarrolla la cultura. En ese sentido, Recursos Humanos en Toyota de Puerto Rico existe para maximizar la contribución de la gente. Todos y cada uno de los empleados aporta al negocio. Recursos Humanos, en la empresa, busca sacar lo mejor de cada uno de los empleados y qué puede aportar cada uno a la organización. La misión de Recursos Humanos es atraer al mejor talento que vaya a funcionar mejor dentro de la organización de acuerdo a la cultura y a los valores que se buscan. La empresa desarrolla a sus empleados continuamente y les da las herramientas y el desarrollo continuo que necesiten. Para la empresa la retención de talento es muy importante. Recursos Humanos busca mantener a los empleados comprometidos, trabajando con pasión, obteniendo lo mejor de cada uno.

En Toyota, Recursos Humanos está estratégicamente ligado al negocio y a las operaciones; es una sociedad gerencial estratégica. Recursos Humanos conoce los retos a nivel de toda la organización, busca el talento necesario y se inserta en la planificación y en las diferentes áreas operacionales del negocio. "Más allá de gente, Recursos Humanos es el enlace y el apoyo para el logro de los objetivos estratégicos a través de la gente", añade Nancy Navales, vicepresidente de Toyota de Puerto Rico.

La filosofía "kaizen" es uno de los pilares del ADN de Toyota, pero la mejora continua no es el único pilar de la empresa. **El respeto por la gente es fundamental. ¿Cuál de los dos es más importante? "Ambos", dice el gerente de Recursos Humanos. "No puedes tener uno más fuerte que el otro", señala.** Un concepto importante de la cultura Toyota es también tener una relación de confianza. "Nosotros trabajamos con gente, somos un negocio de gente, por eso, el objetivo de Recursos Humanos es el crear un ambiente de confianza donde puedan confiar en la compañía y la compañía confíe en ellos, es una relación de respeto de ambas partes."

El "kaikaku" es otra filosofía que se integra a la mejora continua de Toyota. Sin embargo, en el caso de "kaikaku", lo que se buscan son movimientos radicales, innovaciones radicales. Un ejemplo de esa filosofía "kaikaku" es, por ejemplo, el Prius de tecnología híbrida. En mejora continua, o "kaizen", el "momentum" es ascendente y constante, en "kaikaku", son brincos exponenciales de innovación. Según los ejecutivos, hay momentos que con mejora continua no es suficiente, por lo tanto, hay que buscar ideas más agresivas en "kaikaku".

Otro concepto importante donde se incorpora la innovación es en el servicio al cliente. El énfasis es trabajar tanto con la gente interna, como con la gente externa. La empresa dice existir para llenar las necesidades de transportación y de movilidad de la gente. "Últimamente ha habido un cambio... nos estamos saliendo del tema de los carros, para llenar las necesidades de movilidad del ser humano."

La adopción de todas estas prácticas ha sido definitoria en obtener ventaja competitiva en el mercado. En el caso de Toyota en la isla, la empresa ha tenido el liderato constante en el mercado, desde el 1998. Reconocen que mantenerse como líderes en el mercado es más difícil que llegar a ser el líder y seguir separado de la competencia. Por eso, las ideas de innovación continua son claves.

Incluso, muchas de las prácticas de la empresa, han sido copiadas por la competencia. Conceptos innovadores como concesionarios con venta, piezas y servicio fueron instalados por Toyota en 1994. Ahora, ese formato de ventas y servicio es estándar en la industria local. La empresa fue pionera en invertir en el desarrollo de los concesionarios y en programas de adiestramiento y certificación, buscando ser diferentes y mejorar el servicio al cliente. Luego, los competidores copiaron su modelo. Sin embargo, eso les dio mayor razón para continuar innovando.

Anualmente, la empresa reúne a su liderato "senior" para analizar todos los aspectos del negocio. Evalúan la economía, qué está funcionando, la gente, la red de concesionarios, los procesos, tecnología, prácticas de negocios, productos, todo. Identifican los problemas, los catalogan según la prioridad y de esa evaluación salen los proyectos e ideas que tengan que trabajarse por los próximos años. El mejoramiento continuo es un proceso constante, a corto y largo plazo, y es crítico para el éxito del negocio. A lo largo del año, van midiendo y comunicando cómo van los procesos y qué ajustes son necesarios. Es un proceso continuo.

Entre las historias de éxito de Toyota de Puerto Rico, los ejecutivos resaltaron el cambio de percepción de la marca entre los consumidores puertorriqueños. La marca Toyota era percibida como una de calidad, durabilidad y confiabilidad; pero también era percibida como aburrida. Fue entonces cuando se trabajó una estrategia local e interna de mercadeo para añadir elementos emocionales y crear una marca con la cual la gente se identificara. Se trabajó con la imagen; una imagen diferenciadora que proyectase calidad, durabilidad y confiabilidad en los consumidores a nivel emocional, desde el punto de vista de la gente; la gente como clave y sus relaciones.

Durante la evaluación del proyecto, se percataron que era necesario involucrar a los públicos concernidos en el proceso y contar con una estrategia de comunicación e implementación, así como de adiestramiento, a pesar de tener una idea innovadora.

Para tender puentes e incentivar la colaboración, la empresa apuesta por la comunicación. "Comunicar, comunicar, comunicar, nunca es suficiente", comenta por su parte la vicepresidenta de la empresa. La unidad de propósito, tener un fin común y que todo el mundo esté claro de cuál es la meta y qué se quiere lograr es vital. La comunicación, desde el punto de vista de Recursos Humanos, añade valor para identificar los obstáculos, lograr que la infomación fluya y se logren las colaboraciones. Aceptar la diversidad es otro tema importante para Recursos Humanos en Toyota. Aceptar a otras personas, con otras ideas, dispuestas a colaborar y darles el espacio. Según los ejecutivos, tanto la comunicación como aceptar la diversidad son trascendentales para extender puentes y lograr el éxito en cualquier negocio.

Finalmente, los ejecutivos recomiendan a las nuevas empresas y a los emprendedores del Puerto Rico de hoy a seguir el ejemplo de innovación y mejora constante que tan bien ejemplifica la cultura Toyota. Renovarse, cambiar constantemente e innovar, es esencial. Además de la innovación, mencionan que es importante estar abiertos al cambio y ser flexibles. Sin embargo, la planificación es primordial. "Hay que adaptarse un poco, pero teniendo claro hacia dónde uno va y seguir ese curso. Nosotros no estamos enajenados de la crisis que encara el país, pero para eso también tenemos planes y estamos bien enfocados."

En Toyota es clave tener a la gente correcta e invertir en las personas. Adiestrar, tener a los empleados contentos y retener al mejor talento innovando constantemente es crítico. Esa es la base de la filosofía de innovación y de mejoramiento continuo de Toyota.

Ese enfoque en la gente también se refleja en el reclutamiento. Para Toyota es importante tener a la gente correcta y tenerlos comprometidos, trabajando con pasión. "Para los años 90's, el "turn-over" en la empresa era grande. Nosotros en Recursos Humanos dijimos, esto no está funcionando, necesitamos tener la gente correcta y empezamos un proceso de enfocarnos en crear un ambiente de alto compromiso en los empleados", señalo Ginés. "El problema de niveles de compromiso vino y, ¿qué descubrimos? La necesidad de tener a los líderes correctos. Así fue que se hicieron las inversiones en el desarrollo de los líderes y la retención. Cuando analizas, al final del día, es la calidad de la gente." Tener a la gente correcta, el respeto y el mejoramiento continuo ha hecho que la empresa figure, por 10 años, entre los Mejores Patronos de Puerto Rico.

Sin embargo, la empresa también ha tenido momentos en que las cosas no salieron como esperaban. Trabajaron una idea de innovación, desarrollando un "app" para los concesionarios, que no resultó debido a falta de seguimiento y adiestramiento. "Lanzamos la herramienta, hicimos una reunión de equipo, presentamos los "features" y ahí lo dejamos. Debimos asegurarnos de que los concesionarios nos compraran la idea, validar la experiencia del cliente y que quisieran usar la tecnología para que hicieran la inversión en comprar los iPads y adiestrar a su gente para que lo usaran, etc. y, ¿qué ocurrió? Nada. El aprendizaje fue importante.

"Todo lo que haces bien hoy, lo puedes mejorar aún más." ~ José Laureano, Director de Operaciones, Edwards Lifesciences Puerto Rico

La planta de manufactura de Edwards ubicada en Añasco es sinónimo de innovación y excelencia. La operación cuenta con 40 años de presencia en Puerto Rico, sin embargo, por sus pasillos se respira un mundo de innovación y de avances tecnológicos, con especialidad en soluciones para el cuidado del corazón.

Para el director de operaciones, José Laureano, lo que ha hecho crecer a Edwards ha sido precisamente toda la inversión que se ha hecho en innovación en la parte operacional y de manufactura. Sobre el 15% de las ganancias de Edwards se vuelven a reinvertir en la parte de desarrollo de productos y en la búsqueda de tecnología de punta de lanza para tratar enfermedades estructurales del corazón.

La empresa matriz de Edwards cuenta con tres divisiones principales: Trans-Catéter, Válvulas y la división de Critical Care. La planta de Edwards en Puerto Rico le sirve a la división de Critical Care y localmente se producen gran parte de los catéters usados en cirugías del corazón alrededor del mundo.

"Son catéters utilizados para monitorizar las funciones del corazón, particularmente cuando se hacen operaciones mayores; es decir, de momento el paciente está sufriendo un infarto cardiaco, no se sabe bien lo que tiene y le ponen un catéter al corazón. Sobre eso, se monitoriza la presión sanguínea, el flujo, la temperatura y se monitorea el efecto que tienen las medicinas que le dan a ese paciente para garantizar que podemos predecir cuándo va a infartar", explica el director de operaciones de la planta, quien tiene en la mira convertir las operaciones de Puerto Rico en una de clase mundial.

Los catéters que produce Edwards son innovaciones de alta tecnología que van dirigidos a ayudar al médico en la toma de decisiones para el tratamiento de cada paciente. La planta de Puerto Rico también produce otro tipo de catéters dirigidos hacia la remoción de coágulos, reparar o agrandar venas. Muchos de los productos que fabrica Edwards fueron desarrollados hace 30 o 40 años, sin embargo, continúan teniendo vigencia y son líderes en este tipo de dispositivo médico. Esta tecnología ha permitido tratamientos médicos con menos traumas y con mejores resultados que una operación de corazón abierto. Originalmente, la planta de Edwards en Puerto Rico fue American Hospital Supply. Luego, las operaciones fueron adquiridas por Baxter, y para el año 2001, se convirtieron en una corporación pública.

Edwards ha tenido un crecimiento enorme. La corporación comenzó con un valor en el mercado de unos $500 millones y hoy día posee un valor aproximado de $24 billones. El ejecutivo reconoce que lo que ha limitado un mayor un crecimiento ha sido la falta de capacidad operacional, por lo que la empresa anunció recientemente la construcción de una planta de manufactura adicional en Costa Rica y otra planta en Europa.

La demanda a nivel global de los productos que manufactura Edwards es inmensa. Cada válvula que se manufactura en la actualidad tiene nombre y apellido; es decir, es para alguien que la necesita. Todo lo que se manufactura se vende. La empresa reconoce que la situación económica de Puerto Rico ha afectado a la empresa hasta cierto punto, sin embargo, eso no los ha limitado en términos de inversión de capital y desarrollo operacional.

El ejecutivo explica que uno de los casos en los que han tenido que incurrir en inversión para innovación es en la calidad de la materia prima. Parte del problema ha sido con los plásticos que utilizan, los que fueron desarrollados hace muchos años. Este problema ocasionaba que en operaciones se tuviera que detener el proceso, debido a pérdidas de material y también porque desconocían las causas de las fallas, al depender de un suplidor y no tener un conocimiento profundo en plásticos. Una vez analizado el problema, entendieron que necesitaban innovar y desarrollar un centro de caracterización de plástico interno. Tomada la decisión se comenzó a desarrollar y se contrató a un PhD. puertorriqueño, especialista en polímeros e invirtieron en toda la instrumentación.

La inversión fue millonaria y el proceso de desarrollo tomó tres años. No obstante, el resultado ha sido fantástico. Esa inversión en innovación en el proceso de manufactura les ha permitido hacer caracterizaciones y análisis rápidos. Se han minimizado las pérdidas ocasionadas cada vez que había problemas, identificando internamente los desperfectos en materia prima. Con esta innovación, en los últimos dos años, la empresa ha bajado la pérdida en materiales en un 30 a 40% y les ha servido para innovar y darle apoyo a la corporación, tanto en el desarrollo de nuevos productos y válvulas para otras divisiones, como para cualquier otro laboratorio interno que les pida servicio, convirtiéndose así, rápidamente, en un centro de colaboración dentro de la corporación Edwards y en un "profit center". La empresa ahora cuenta en Puerto Rico con uno de los laboratorios más avanzados de caracterización de plástico en el Caribe.

La planta de Edwards en Puerto Rico, lejos de ser simplemente una división de la compañía que provee trabajo de mano de obra barata (si se compara con algunas operaciones en EE.UU.), ciertamente se ha convertido en una base de colaboración y generador de talentos. Edwards en Puerto Rico ha experimentado un cambio profundo, gracias a la innovación, la calidad de servicios y su gente.

Hace aproximadamente dos años, la empresa se embarcó en un cambio cultural interno. "En el estilo gerencial de Puerto Rico hace unos años era tabú ser abierto con la gente", comenta Laureano. "Yo sin embargo no tengo problemas con decir la verdad. La verdad es la verdad y lo peor que puedes hacer en momentos difíciles es sorprender a tu gente de momento, con un anuncio que no se esperan". La empresa cree en la comunicación abierta con los empleados y en la transparencia.

La gerencia se reúne con el equipo de trabajo todas las semanas y se habla sobre todo tema; desde lo operacional, problemas, situaciones

y cosas cotidianas. “La transparencia y la comunicación directa es algo vital para lograr un cambio cultural”, comenta Laureano.

Parte del cambio cultural consistió en informar a la gente de todo y ser inclusivos. El gerente lleva a cabo reuniones semanales en “tiers” con todo el staff, para identificar situaciones o también posibles problemas en el piso de producción y darle accesibilidad a la gente a participar. “Es importante, tú como líder, estar con la gente. Vas, los saludas: ¡qué tal, cómo estás!, háblame un poco, ¿cómo está tu familia, cómo están tus hijos? Es estar disponible y accesible para que la gente pueda ir a donde ti y te tenga confianza”.

La empresa también ha participado por varios años del estudio de Mejores Patronos donde han salido favorecidos y fortalecidos. La herramienta ha sido útil para conocer el sentir de los empleados y preguntarles qué puede hacer la empresa por el bienestar de su gente.

Para la empresa también es importante reconocer los logros. Los empleados son reconocidos, se publican los reconocimientos y se visibilizan internamente. Desde que la empresa adoptó el cambio de cultura, comenzó a transformarse en una cultura más dirigida hacia la comunicación y la colaboración. Los problemas que salen de cada reunión de equipo se anotan y se colocan en la pared, visiblemente. Así se identifican cuáles son los problemas, quién es la persona responsable, cuánto tiempo tomará resolverlos y con qué frecuencia se le dará seguimiento. El respeto al empleado es clave en la nueva cultura de Edwards. También son importantes los valores de la puntualidad, la responsabilidad y la colaboración.

La empresa también lleva a cabo eventos “kaizen” de mejoramiento continuo. Se identifican los problemas y se organiza un evento “kaizen” para resolverlo. Gracias a esta filosofía y al trabajo en equipo, la empresa ha logrado el éxito; han resuelto problemas, han creado una línea piloto, han reinvertido en procesos de innovación y han desarrollado un Centro de Automatización, un Centro de Caracterización de Materiales y un área de “Injection Molding”. La planta ha logrado una transformación importante en solo tres años convirtiéndose en un “Power House” en plásticos, y poseen todo lo necesario para hacer desarrollo, innovaciones, descubrimiento y resolver problemas. “Cuando llegué aquí parte de mi misión, según fue asignada, era ver qué íbamos a hacer con esta planta en la isla. Si la íbamos a cerrar o si le íbamos a dar futuro. Hoy yo puedo decir que hemos logrado una transformación en innovación y estamos haciendo un presupuesto bien competitivo”, destacó.

La filosofía “kaizen” de mejoramiento continuo ya es parte de la cultura organizacional y de operaciones en Edwards. **Los grupos de trabajo se enfocan todos los días en buscar la forma de hacerlo todo mejor, no necesariamente para bajar costos, sino también para añadir valor.** Manuel Palma, director de planta, añade que el pensamiento de mejoramiento continuo debe aplicarse además al desarrollo de nuevos productos. Palma señala, que parte de lo que la planta de Añasco ha hecho, es convertirse en un líder en “New Product Development”, es decir, de llevar un concepto a algo que se pueda manufacturar en algún momento. Ese proceso antes tomaba años, ahora con los nuevos centros de Automatización y Caracterización de Materiales, la planta está tomando los pasos para el desarrollo de componentes en solo meses, lo que antes se lograba en un año.

Las innovaciones en el proceso de desarrollo y producción han permitido que la manufactura de Edwards en la isla pueda crear prototipos, probarlos en una línea de manufactura, usar los laboratorios internos y hacerlo todo desde Puerto Rico. Actualmente, la planta colabora y ya tiene peticiones de otras divisiones de la empresa para usar las instalaciones de la fábrica en la isla y desarrollar procesos acelerados de nuevos productos y prototipos. “Somos manufactura completa, tenemos procesos que son artesanales y bien complejos, pero a la vez, le añades la parte de innovación y desarrollo, los combinas ambos, y tienes un centro que, no es solo de manufactura completa, sino de desarrollo de nuevos productos. Estamos llegando a otro nivel”, añadió Palma sobre las capacidades de la planta gracias a la inversión realizada en innovación. Para asegurar la confiabilidad y abaratar costos en energía, la empresa también genera su propia electricidad.

En poco menos de tres años la planta de Edwards en Añasco se ha transformado. Parte de ese cambio ha sido debido a la innovación y el cambio cultural a nivel operacional, pero el cambio también se ha fomentado a nivel personal. La empresa promueve la autoevaluación del individuo y fomenta la responsabilidad de cada empleado en transformar su desempeño y añadir valor.

En poco menos de tres años la planta de Edwards en Añasco se ha transformado. Parte de ese cambio ha sido debido a la innovación y el cambio cultural a nivel operacional, pero el cambio también se ha fomentado a nivel personal. La empresa promueve la autoevaluación del individuo y fomenta la responsabilidad de cada empleado en transformar su desempeño y añadir valor.

La empresa reorganizó su estructura y redujo la empleomanía para ser más competitivos. Al mismo tiempo atrajo nuevo talento con espíritu innovador. “En Puerto Rico hay mucho talento. Hemos traído a un grupo de personas excelentes. Somos menos, hacemos más y el resultado es mucho mejor”, destacó Laureano.

Utilizar bien los talentos, ser inclusivos y maximizar bien al recurso humano ha formado parte de la transformación cultural. Escuchar y utilizar la experiencia de todos los empleados, especialmente a los

empleados de línea, ha resuelto situaciones y ofrecido ejemplos de éxito. Por ejemplo, los empleados de línea fueron trascendentales en transformar las líneas de producción que primero fueron desarrolladas en la línea piloto por ingenieros y diseñadores, las ideas de la gente de línea fueron consideradas también gracias a la transparencia y la inclusión. El proyecto fue un éxito y se logró en tiempo récord.

La gerencia ha invertido además en la planta física. La planta tiene 40 años pero luce como nueva. Arreglaron la fachada para motivar a los empleados. El grupo de mantenimiento y limpieza ha sido parte del cambio y han subido el estándar. Las instalaciones están en perfectas condiciones, los pasillos brillosos. Para el director de operaciones, las facilidades deben lucir como una planta farmacéutica. Eso ha abonado muchísimo a aumentar el ánimo de los empleados. "Aquí la gente está contenta. Están felices y quieren trabajar aquí. Tú te das cuenta que, con todo y las exigencias del trabajo, se sienten motivados", resalta sobre la actitud de los empleados.

La empresa renovó todo el factor visual en la planta. Se eliminó la contaminación visual, se instalaron murales informativos con toda la estrategia de la corporación, la estrategia de la división de catéters y la estrategia de la planta local, todo alineado con la visión y misión de la corporación de una manera atractiva y armoniosa. Igualmente hay murales dedicados al paciente y vídeos corporativos con testimoniales de personas que han logrado sobrevivir gracias a los productos manufacturados en la planta.

En los momentos en que han tenido problemas en la operación, la empresa ha encontrado en la innovación la manera de solucionarlos. En una ocasión la operación tuvo dificultades en el desarrollo de un producto debido a la resina utilizada. Durante dos semanas tuvieron dificultad en la producción y se tuvo que suspender la producción del producto con $1.5 millones en "back order". Gracias al Centro de Caracterización y su laboratorio, la empresa pudo cambiar la forma de hacer la resina en una semana. Aunque tuvieron pérdidas de $250,000, pudieron encontrar la solución internamente gracias a la inversión realizada en los nuevos equipos y en el laboratorio. "Eso me hubiese pasado hace tres años y yo hubiese tenido que parar la manufactura total, porque no tenía la instrumentación, ni los equipos para saber qué pasaba hasta que viniera acá un científico a decirme lo que teníamos que hacer. Ese problema lo resolvimos y lo hicimos con el grupo de nosotros", comentó Palma sobre la experiencia. Poco a poco, la gente se ha ido acostumbrando a traer soluciones; se identifica el problema, se evalúa la situación y se resuelve.

En Edwards el rol de Recursos Humanos es vital. En la actualidad, Recursos Humanos trabaja en un proyecto denominado NEXT que se enfoca en buscar las herramientas necesarias para desarrollar aceleradamente a los talentos. El programa identifica cuáles son los recursos que son vitales, para desarrollarlos hacia nuevas oportunidades.

Dianelly Torres, gerente de talento de Edwards explica que el programa de desarrollo acelerado, tiene la particularidad de contar con unas herramientas de aprendizaje, un poco distintas a las conocidas tradicionalmente. Se ofrecen "workshops", pero desde una perspectiva distinta. La empresa ha identificado destrezas que desean desarrollar en sus talentos, como por ejemplo, procesos de negociación. Recursos Humanos trabaja y diseña un currículo para que esa destreza, no solamente sea para la negociación con los suplidores externos, sino con el propio equipo de trabajo. El reto es desarrollar las destrezas de cómo hacer negociaciones para ganar.

¿Cómo piensa la empresa hacer esto? A través de una planificación proactiva e involucramiento de los talentos en asociaciones profesionales en Puerto Rico, pero más allá de una membresía, desean que los talentos lideren grupos de trabajo dentro de esas asociaciones y se desarrollen participando y representando a Edwards. Este programa les brinda a los talentos la oportunidad de socializar y aprender de otros colegas de la industria. Capitalizarán igualmente en los programas de mentoría y "coaching" que existen en la organización, para que los talentos puedan crecer con la experiencia de los mentores y los mentores eduquen a otras personas en su desarrollo. Se evaluará a los talentos y sus fortalezas al inicio de los esfuerzos, y luego de ese proceso de 12 a 18 meses, se volverá a evaluar para medir cómo esos talentos han evolucionado en sus destrezas de liderato y negociación.

Además del "kaizen", la empresa utiliza la Filosofía de Oz como base para adiestrar sobre cómo comunicarse sin herir. El adiestramiento se ofrece a los empleados de todos los niveles de la planta para brindar las herramientas que faciliten hablar el mismo idioma y tener el mismo comportamiento cuando se habla. Por otro lado, se fomenta el diálogo y la conversación transparente que ofrezca retroalimentación efectiva. "En la medida en que uno pueda hablar sobre las situaciones con sencillez, tranquilidad y transparencia, no duele", acotó el gerente de operaciones, veterano de la industria de la manufactura y especialista en el manejo de procesos y eficiencia.

Para lograr el objetivo de una transformación cultural, la empresa utilizó las bases del *Toyota Productive System*, el cual adaptaron y desde donde crearon el *Edwards Productive System* adaptando las reglas y transformándolas según las necesidades de la empresa. Mantuvieron sus principios básicos, como por ejemplo, el "tier system" y cómo comunicarse con la gente.

La planta de Edwards en Puerto Rico cuenta con una base trabajadora de personas maduras. Sin embargo, también cuentan con personas jóvenes. La mezcla generacional ha creado retos entre "baby boomers" y "millenials". Según la gerencia, ha habido sus controversias, pero han encontrado que hablando claramente, con sencillez, sin apasionamientos y con transparencia se han logrado resolver los problemas y hay armonía.

La experiencia del cambio cultural ha traído aprendizaje. Por ejemplo, se ha confirmado durante el proceso que para logar las transformaciones de cultura es fundamental mantener el "momentum". Según los ejecutivos, el camino hacia la transformación total en Edwards no ha terminado y queda mucho camino por recorrer para hacer de la planta una de clase mundial, pero la transformación ya es evidente.

Ante la incertidumbre y momentos difíciles que produce la crisis económica en la isla, los ejecutivos apuestan a la excelencia, al mejoramiento continuo y a una actitud de colaboración y aceptación al cambio.

En torno a cómo tender puentes que fomenten la colaboración, los gerentes de Edwards dicen que se enfocan tanto en la colaboración interna como en la externa. Edwards cuenta con 6 plantas en el mundo y la planta de Puerto Rico es la única planta colaborando con prácticamente todas. Construir relaciones, ser humildes y abiertos a colaborar. “Nosotros no le decimos que no a nadie que nos pida ayuda”, destacó el gerente de planta, Manuel Palma. Igualmente importante para la empresa, son los valores de la disciplina, el compromiso y la puntualidad.

Como recomendación a las empresas en Puerto Rico hoy, dijeron es importante saber posicionarse y buscar cuál es la propuesta de valor añadido que ofrece cada empresa u organización. Además, invitaron a no dejar de innovar y buscar el mejoramiento continuo. “No te puedes cansar de innovar, no te puedes cansar de buscar mejoramiento continuo y no te puedes sentar en una esquina a llorar. Tienes que buscarle solución a los problemas y tienes que tener la actitud de buscar soluciones”, destacó Laureano.

Resaltaron igualmente que los cambios culturales no son inmediatos. Solo con el tiempo es posible lograr la transformación. Para lograr los cambios la empresa recomienda crear un sistema; apostar al talento, dar el apoderamiento a los empleados, las herramientas para resolver problemas, ejecutar y traer nuevas ideas. “Los sistemas son liderados por los empleados, no dependen de que venga un gerente o un supervisor a dar seguimiento porque es la propia gente quien los guía. Pero eso toma tiempo, toma disciplina, toma que la gente tiene que tener consistencia en las cosas que hacen y definitivamente, eso toma su tiempo”, acotó por su parte la gerente de talento, Dianelly Torres.

Finalizó Manuel Palma reflexionando: “Uno tiene que buscar la forma de ser más positivo; ver el vaso lleno y no vacío. Tomar un limón y hacerlo limonada. Nosotros tuvimos muchos limones aquí al principio y los convertimos en limonada. Buscamos la cooperación de todo el mundo, de toda la industria. Tenemos buenas relaciones con todos. No puede uno sentarse a hacer lo mismo que ha hecho toda la vida y hasta cierto punto tenemos que reinventarnos”.

Recomiendan pues ver lo que hacen otros y adoptar lo bueno. Invitaron a las empresas a ver más allá y a abrirse a nuevas influencias. Igualmente llamaron a la cooperación y al positivismo.

Señor Paleta

“Un título no te debe limitar, si no darte más hambre para crear cosas nuevas”. ~ Jennifer Serrano, Cofundadora, Señor Paleta.

La historia de éxito de Señor Paleta comenzó en el 2014 con un triciclo, asistiendo a eventos y actividades privadas con sus paletas de sabores confeccionados artesanalmente. En un comienzo la visión de la empresa era recrear la cultura de las paleterías italianas en Puerto Rico y adaptarlas al paladar del puertorriqueño.

Para la novel empresa, la excelencia se refleja tanto en la calidad del producto y su materia prima; en cómo se confecciona y la calidad del servicio al cliente ofrecida por sus empleados, para llegar a la venta final. En Señor Paleta, la calidad es una experiencia agradable, un recuerdo o una emoción positiva, mientras se saborea el producto.

Por otro lado, para Señor Paleta la innovación es esa búsqueda constante de sabores y nuevos productos que les permita mantenerse en la memoria y preferencia de sus clientes como líderes en el mercado. Para la empresa es importante que el consumidor sienta confianza en el producto y en la marca, así, en caso de que surjan otros competidores, Señor Paleta sería la marca con la que el consumidor se sentiría seguro y confiado.

La empresa comenzó con sus fundadores, Ramón Ortíz y Jennifer Serrano. Aunque la estructura organizacional de Señor Paleta es sencilla actualmente, la empresa ha experimentado un crecimiento vertiginoso en apenas tres años. Al día de hoy cuentan con aproximadamente 50 empleados, entre asociados de ventas, cocina y los seis líderes de grupo que se enfocan en áreas y roles gerenciales específicos.

La empresa no cuenta aún con un gerente o departamento de Recursos Humanos en propiedad, no obstante, reconocen la importancia del factor “gente” para lograr las metas de negocio. Los grupos de cocina y ventas se reúnen mensualmente, por separado. Mensualmente se realizan talleres de capacitación enfocados en servicio, talleres de creación y grupos focales donde se acogen las ideas de los empleados y se prueban los productos nuevos.

Jennifer Serrano, cofundadora de Señor Paleta explica que para la empresa también es importante hacer **eventos de “team building” con los empleados.** Un ejemplo de este tipo de evento, donde buscan adiestrar al personal de una manera distinta y efectiva, fue llevar al equipo de empleados a una experiencia culinaria, a puerta cerrada, en uno de los restaurantes favoritos de los fundadores. “Un día reunimos a los empleados y les dijimos de sorpresa: “¡Nos

vamos a comer!", y nos fuimos todos. Lo que buscábamos no era darles comida, aunque la comida es buenísima, pero tenías que tener cierto paladar para poder apreciarla. Por lo tanto, pensamos que es importante que nuestros empleados conozcan lo que a nosotros nos gusta para que sepan lo que buscamos hacer al innovar. Si nuestro equipo de trabajo está bien adiestrado, no solo en servicio, si no mostrándoles nuestra visión y la ruta que vamos a coger, pues se nos hace más fácil transmitir lo que somos y el mensaje de innovación. Además, en todas las reuniones terminamos con una degustación de producto, para que ellos adapten su paladar y conozcan lo que ofrecemos y buscamos."

En esos talleres y reuniones de equipo hablan sobre los problemas diarios, las quejas y sobre soluciones y sugerencias para mejorar. Cada empleado nuevo cuenta con un "libreto" o protocolo al comenzar labores, pero se les da la libertad y la flexibilidad necesaria para que cada uno de ellos pueda hacer ese "libreto" suyo; personalizándolo, pero cumpliendo siempre con los mensajes básicos de venta, información y orientación al cliente. Cada empleado es instruido en dar un saludo, o una sonrisa, que haga sentir al cliente bien recibido. "Nosotros hacemos mucho énfasis en el trato personalizado. Actualmente somos la paletería líder a nivel del Caribe. Y de verdad ha sido el esfuerzo del equipo de trabajo, de una visión, de establecer metas, y de crear ese ambiente de contacto con el consumidor", resaltó Serrano.

Para la empresa Señor Paleta es importante mantenerse innovando y a la vanguardia de la tecnología. Cuentan con una aplicación donde manejan todas las horas y horarios de los empleados. Además, facilitan la **comunicación entre el grupo de empleados** a través de una aplicación de comunicación interna llamada 'Slack' -creada específicamente para pequeños negocios- y que cuenta con altas medidas de seguridad, sin perder la calidad del contacto y la conversación personal directa, con regularidad. "Todas las horas de los empleados y los horarios se ven a través de la aplicación. La manera en que nosotros nos comunicamos con nuestras tiendas, también es a través de la aplicación."

Le empresa no se rige por ninguna filosofía o metodología fija, pero sus fundadores se mantienen educados, leyendo y acogiendo ideas, estilos y tendencias de la industria de la gastronomía, especialmente influenciados por comerciantes exitosos del extranjero, como Garry Gabe, californiano especialista en la venta de vinos; así como, el chef y empresario colombiano, Juan Manuel Barrientos, fundador del famoso restaurante, El Cielo. Para la empresa de paletas de helado, la manera más tangible de medir el éxito de las técnicas que han adaptado en el negocio es el crecimiento continuo de la compañía, tanto en el reconocimiento de la marca, como en el número de tiendas y cantidad de paletas vendidas.

La misión de la empresa ha ido transformándose poco a poco. Inicialmente, el objetivo era transformar el gusto de los boricuas para favorecer el estilo de las heladerías italianas. Una vez se convirtieron en la marca líder de paletas de helado, la visión cambió. Para Señor Paleta, la transformación e innovación es constante y el cambio de visión para seguir creciendo es continuo.

Ese cambio y mejoramiento constante se refleja en el mercadeo. Para la empresa, el mercadeo es sumamente importante, así como el trato personalizado. Eso se refleja en el manejo de las redes sociales, donde todo se contesta de una manera personal con un trato individualizado. Recientemente, Señor Paleta se posicionó en segundo lugar a nivel mundial, entre las paleterías con mayor auge en las redes sociales. Esto es el reflejo de un equipo de trabajo extraordinario, una visión clara, de establecer metas y crear una ambiente de contacto directo con el consumidor.

Para la empresa, el "branding" es un factor de reconocimiento muy importante y se enfocan mucho en ese aspecto, así como en el servicio al cliente, siendo éste último -el servicio al cliente ofrecido por sus empleados- lo más importante. En Señor Paleta no solo se venden paletas, se venden experiencias.

Señor Paleta tiene una imagen institucional fuerte y sus uniformes, faldas y los lazos son divertidos e innovadores. Esta realidad los ha motivado a desarrollar otros proyectos para aumentar las oportunidades de negocio y crear una nueva línea de "merchandising". Para la empresa, el "branding" es un factor de reconocimiento muy importante y se enfocan mucho en ese aspecto, así como en el servicio al cliente, siendo éste último -**el servicio al cliente ofrecido por sus empleados- lo más importante.** En Señor Paleta no solo se venden paletas, se venden experiencias.

Para la empresa, el equipo de trabajo es bien importante para poder alcanzar todas las metas. "Nosotros en todo, somos una compañía bastante transparente. Lo que hacemos se lo decimos a los empleados: cómo lo hacemos, cómo pensamos hacerlo, cuáles son los proyectos... porque así, ellos se animan y nosotros podemos trabajarlo más rápido", añadió Serrano.

La forma de reclutar talento también es interesante. La empresa busca talento creativo que tenga destrezas que aporten valor a la compañía; predominan los empleados que se especializan en las artes, la música y las humanidades. Buscan empleados que sean bilingües y si es posible, reclutan personas que dominen más de dos idiomas. "Para muchos de los empleados, Señor Paleta es su primer empleo. Nosotros queremos que Señor Paleta sea una escuelita de entrenamiento para el servicio. El 80% de mis

empleados están en el rango de 18 a 24 años. Este es su primer trabajo, o el segundo. Si el resumé dice que trabajó en Disney, lo contrato. Eso me asegura que es bilingüe y que tiene una fuerte cultura de servicio al cliente". Disney es una de las empresas que más admiran los empresarios de Señor Paleta debido a su cultura de servicio al cliente. Además, entrar a ese mercado es precisamente una de sus metas futuras.

En la actualidad, esta pequeña empresa se enfoca en desarrollar su estructura administrativa, para continuar creciendo. "Cuando éramos seis, todos hacíamos de todo. Una vez empezamos a tener una buena acogida, empezamos a reestructurarnos. Entonces, hicimos "team" de cocina y el "team" de ventas. Ahora estamos estructurando el "team" administrativo. Y así vamos poquito a poquito creando la estructura organizacional que necesita la compañía", señaló.

Este año, la empresa planifica continuar expandiendo sus puntos de venta y están trabajando arduamente para alcanzar la meta más grande del 2018 que será, la exportación de servicios y productos a EE.UU., Latinoamérica y Europa. Le empresa ha recibido ofertas de empresas en EE.UU. particularmente para la distribución del producto. Actualmente se enfocan en la logística de distribución, empaque y etiqueta y en los permisos. En un futuro cercano piensan expandir la línea de productos. Entre los próximos proyectos se encuentra el desarrollo de los personajes de la marca.

Sobre recomendaciones a los emprendedores nuevos, la empresaria dice orgullosa que le agrada que las personas los reconozcan por la fila que sale por la puerta de su negocio en el Viejo San Juan. "¿Quién hace una fila por un helado?, dice. Por eso, incita a los nuevos emprendedores a encontrar su especialidad y ser el mejor en la industria. "Dice el refrán que tú eres el resultado de las cinco personas de las que te rodeas. Si tú quieres crear algo diferente y quieres crear algo nuevo, pues tiene que entrar al ecosistema de las empresas, de las compañías, tocar las puertas, preguntar, cómo lo hiciste, cómo no, qué dificultades tuviste, cómo lo puedes lograr. La colaboración es bien importante".

"Yo marco los estándares de calidad. No me des un 75% si tienes la capacidad de darme un 100%. ~ Michelle Franqui Baquero, Presidenta Ejecutiva, Cooperativa de Ahorro y Crédito de Camuy.

Para la presidenta ejecutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Camuy, el significado de excelencia es perseguir consistentemente la calidad y elevar las expectativas de servicio hacia los socios a través de los empleados. La empresa tiene una misión de servicio clara, donde busca asegurarse no solo que el empleado ofrece un servicio de calidad, sino que el cliente sienta que en efecto así lo ha recibido.

"La excelencia no es desde mi punto de vista o que yo crea que di un servicio extraordinario. Hay que validar y calibrar que verdaderamente ese socio sintió que le estamos ofreciendo una orientación y un servicio de calidad", aclara la ejecutiva. Las relaciones de calidad con los clientes son la razón de ser de la cooperativa y la base para ser consistentes en mantener los estándares de excelencia... "porque al fin y al cabo son ellos, los socios, los que van a definir si realmente estamos siendo extraordinarios o excelentes".

En CamuyCoop la excelencia tiene que ser consistente. La líder ejecutiva inculca a los empleados de la cooperativa va a tener una visión de servicio como asesores financieros; los exhorta a dar el máximo y les da el espacio y la confianza para lograr ese nivel de compromiso. Tienen una visión y misión clara que le da la dirección al equipo para trabajar consistentemente.

"Nuestros empleados sienten un gran compromiso con nuestra cooperativa. Esto lo demuestran en cada acción que realizan en su trabajo y con su comportamiento. Además del compromiso, veo que nuestros empleados agregan otros ingredientes a su trabajo, como lo son la lealtad y la pasión por el servicio en cada tarea delegada. Si con esto hiciéramos una ecuación sería: Lealtad + Pasión = Compromiso. Esto ha quedado evidenciado y validado en nuestras encuestas de compromiso de los empleados del estudio de Mejores Patronos de los años 2014, 2015 y 2016", comentó Franqui. La ejecutiva confía en las capacidades de cada uno de sus empleados y cree que todos tienen la capacidad de dar un 100%. "Yo marco los estándares con ellos. Les digo, no me des un 75% si tú tienes la capacidad de un 100%. Dame el 100% tuyo. Yo no les pido el 100% mío, yo les pido el 100% de ellos, porque cada cual lo tiene".

Por otro lado, define la innovación como una manera de ser, es "siempre estar buscando hacer las cosas de una manera distinta, para

no caer en la monotonía empresarial, para no caer en el cansancio empresarial", reflexiona. Para la líder del cooperativismo es importante darle el espacio a cada uno de los asesores a traer soluciones para innovar y ser cada día mejores.

La institución valora la calidad de la comunicación y que todos los empleados se comuniquen en un mismo idioma, es decir, comunicarse de una forma clara donde todos se entiendan y de una manera que el empleado sienta la disposición para hacer cambios, aportar ideas e innovar. Por tanto, **la ejecutiva promueve en su equipo de trabajo la apertura en comunicación necesaria para que los empleados puedan sentirse bien, expresarse y presentar ideas.** En ese sentido, adiestran a los supervisores y gerenciales para que todos se comuniquen en un mismo idioma que impulse el entendimiento, y que a la misma vez, promueva el trabajar con la diversidad existente entre los empleados. Por eso, se enfatiza en la comunicación sencilla -efectiva y con respeto para manejar las experiencias y expectativas- que fomente la retroalimentación, la aportación de ideas, la disposición personal para hacer los cambios necesarios y lograr el compromiso y la pasión entre todos para innovar. "Nosotros lo que buscamos en nuestros empleados es marcar cómo podemos ser mejores personas, cómo podemos hacer la diferencia, cómo es que podemos llegar a las distintas personas, hablando un mismo idioma", resaltó.

Para la presidenta de la cooperativa la ecuación de calidad es una; maximizarles el rendimiento del dinero a los socios. Explica que muchas personas desconocen los beneficios de ser socios de una cooperativa por falta de orientación y porque no se tropiezan con un asesor financiero, sino con empleados. "Nosotros enfatizamos en nuestros empleados que somos asesores financieros capacitados que atendemos la salud financiera de los dueños socios de la cooperativa. Si mi socio está bien, yo voy a estar bien", explica la ejecutiva.

Para Franqui, el equipo de trabajo es primordial; resalta lo importante que es que todos los empleados estén capacitados y que cuenten con un alto sentido de compromiso. Igualmente, el adiestramiento de la fuerza laboral es vital para lograr interactuar, capacitar y hacer que los empleados estén 100% comprometidos con la empresa, en tiempos donde el compromiso escasea.

Recursos Humanos en CamuyCoop está involucrado tanto en los planes estratégicos de la institución, como en el presupuesto; conoce claramente la visión de la cooperativa, levanta el talento disponible y los alinea para logar el plan estratégico de la empresa. El rol de Recursos Humano es trascendental. Está alineado en el centro de las decisiones administrativas de la institución y ofrece las herramientas y el adiestramiento que haya que proveer, ya sea en lo cognoscitivo y en la parte teórica de las labores financieras, como en el manejo de las actitudes, manejo de las emociones y en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Para la empresa, el éxito está cimentado en los niveles de inteligencia emocional y en la calidad de las relaciones, no únicamente en la capacitación. La gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Camuy cree en la inteligencia emocional y entiende que es esencial desarrollarla en sus empleados para lograr el éxito.

El Departamento de Recursos Humanos en la cooperativa es uno muy estructurado, no obstante, provee la apertura y el diálogo necesario para promover, no solo los objetivos estratégicos de la empresa, sino también garantizar un ambiente de trabajo seguro y justo. Según la presidenta de la cooperativa, cuando los empleados sienten seguridad y que están en una ambiente justo se comprometen aún más en lograr las metas. Recursos Humanos, por tanto, está pendiente de que los empleados continúen motivados y confiados. "Nosotros tenemos una dinámica de rotación de empleados precisamente para evitar el cansancio. Entonces, Recursos Humanos hace un papel fundamental en explicar más allá del cambio, que éste no responde a un castigo ni a nada que no sea, mejorar y llevar a ese empleado a que internalice la oportunidad del cambio como una oportunidad de crecimiento", explicó.

En términos de metodologías, la empresaria explica que la cooperativa no se rige por herramientas, filosofías o prácticas específicas para promover la innovación. Sin embargo, cree en ser el ejemplo vivo para los empleados y es modelo al ejecutar labores con un alto sentido de calidad y excelencia. "Mi modelo de ejecutar es que yo soy la primera, como dicen "mando y voy". Yo no lo le pido a ellos nada de lo que no soy capaz de dar yo primero y soy la primera enfocada en ofrecer un servicio de calidad".

Como historia de éxito mencionó los reconocimientos otorgados por ocho años consecutivos por COSSEC, en los premios de excelencia cooperativista, debido a los altos estándares de excelencia administrativa. En dichos premios, CamuyCoop fue la única cooperativa que consistentemente ganó el reconocimiento de la agencia reguladora por sus estándares financieros, economía, liquidez y capital. Para dicho reconocimiento, los actuarios miden los riesgos en cada uno de esos renglones financieros y la institución logró llevarse el premio mayor por ocho años consecutivos.

La institución cooperativista tiene claro que uno de los principios del cooperativismo es el servicio a la comunidad. Por eso, sus estándares de calidad y civismo son puestos en práctica todos los años, gracias a un proyecto interno de labor social que realiza todo el equipo de trabajo. **La cooperativa divide a los empleados en tres equipos y les otorga la oportunidad de salir a la comunidad. Es a través de esta iniciativa que involucra a los empleados a servir y a vivir la filosofía cooperativista en un proyecto de impacto y acción social.**

El proyecto es un taller práctico de aprendizaje, diseñado expresamente para que los empleados conozcan los inicios de la

filosofía y sobre los fundamentos básicos del cooperativismo. Los empleados salen a la comunidad y hacen estudios de casos. Luego de identificar las necesidades en la comunidad, seleccionan los casos con mayor necesidad. Es a través de este proyecto que ponen en práctica los principios del cooperativismo, logran un sentido de orgullo y pertenencia como empleados y ayudan al necesitado. Igualmente el proyecto desarrolla en ellos las destrezas de liderato y trabajo en equipo. Para eso, el proyecto les exige crear un plan de trabajo con presupuesto, nombrar una directiva y asignar tareas y responsabilidades, aportar métricas, documentación, reuniones, actas y levantar un portafolio con fotos y videos para ilustrar el proceso. Al final, presentan el caso, su desarrollo y los resultados. El proyecto cumple la misión de acercar la cooperativa a la comunidad y les recuerda a todos los trabajadores los fundamentos del movimiento cooperativista. En el proceso, desarrollan líderes, un sentido de responsabilidad social y una reputación empresarial de valor incalculable en las comunidades a las que impactan.

Sobre cómo las mejoras para lograr la excelencia pueden ayudar a conducir al cambio cultural en los negocios en Puerto Rico, la ejecutiva llama a la planificación. Recomienda conocer bien el mercado al que se pretende atender y conocer bien los objetivos que se desean cumplir. "Tú tienes que hacer un plan que sea medible para saber si vas bien, no esperar a llegar hasta el último extremo para darte cuenta que te fue mal. Así es que, hay que planificar. Pero, por encima de todo eso, lo más que hay que hacer es saber comunicar."

Para Franqui Baquero, no solo es necesario tener un plan estratégico de negocios bien pensado, con un estudio de viabilidad para asegurar el éxito. Hay que saber comunicar; comunicar en un lenguaje que la gente entienda y que vaya a tono con el estilo de la empresa. "La gente tiene que tener dirección, tiene que tener seguridad de hacia dónde va. Por eso, hay que dar explicaciones. **Si no comunicas dejas un espacio muy amplio para la imaginación."** Igualmente importante es el respeto y cómo se comunican las cosas. La sinceridad, el respeto y la confianza son valores que fomenta en todos los niveles de la comunicación institucional.

Finalmente, vuelve a retomar la importancia de fomentar la inteligencia emocional para el éxito empresarial y la buena convivencia dentro del ambiente de trabajo. "Tenemos que nutrirnos de una capacidad de tolerancia, de inteligencia emocional para entendernos. Cuando te purificas en los niveles de inteligencia emocional, logras desarrollar la capacidad de ponerte en el lugar de la otra persona... la empatía. Si logras la empatía, ahí te fuiste a otro nivel."

Resaltó además la importancia de dar el ejemplo como líder y tener confianza en el equipo de trabajo, así como dar a los empleados las herramientas y las oportunidades necesarias para que ejerzan sus funciones con calidad y entusiasmo. **"Lo que pido es lo que doy, el respeto que exijo yo se lo doy a ellos primero, soy una fanática de mis empleados."**

La presidenta de CamuyCoop reconoce que es en la gente y en las relaciones interpersonales donde reside la calidad y la clave del éxito de su empresa. "Es la gente la que hace los planes, es la gente la que ejecuta y es la gente la que logra los resultados. Es con la gente que tú logras el mejor sistema sofisticado de información; es con la gente que tú logras unas finanzas de rendimiento extraordinaria; es con la gente que tú logras una presentación de estados financieros óptimo; es con la gente que tú afinas y regulas todas las leyes de cumplimiento. Esto es un negocio de gente. Yo soy nadie sin ellos", confiesa.

"En la manera en que un negocio deja de innovar, en ese momento empieza a morir. ~ Domingo Cruz Vivaldi, Vicepresidente de Operaciones, San Jorge Children's Hospital.

Para el Hospital de Niños San Jorge, la definición de excelencia es llenar y exceder las expectativas de los pacientes, así como cumplir con los altos estándares de las agencias estatales y federales reguladoras. La innovación es ofrecer continuamente nuevos servicios y mejorar los servicios existentes.

El director de operaciones del hospital, Domingo Cruz Vivaldi, reconoce que es importante la renovación constante. "Pueden haber tiempos difíciles, como por ejemplo, lo que está pasando ahora mismo en Puerto Rico. Puede haber medidas de contención de costos, pero eso es solo una medida temporera. Si reduces gastos, pero no estás innovando, mejorando servicios, añadiendo nuevas líneas de negocio, desgraciadamente, vas a dejar de existir eventualmente", menciona Cruz Vivaldi sobre la importancia de la innovación.

Las reuniones con los asociados son constantes. A través de ellas se analizan los servicios que se prestan, cómo pueden continuar mejorándolos y qué otros servicios pueden añadir. Para lograrlo, la gerencia del hospital hace múltiples reuniones mensuales para comunicar y buscar el insumo de los asociados, así como de la facultad médica. La institución crea un ambiente positivo y transparente donde todas las experiencias sean compartidas con todos, todo el tiempo. Además, celebrar los éxitos individuales y los colectivos también es importante para fomentar una cultura de innovación y lograr, al momento del alta del paciente, un 100% de satisfacción.

"Si bien es posible cometer errores, lo importante es que durante la estadía del paciente, o mientras éste recibe un servicio ambulatorio, si en algún momento se comete alguna falta, es importante identificarla y arreglarla, de modo que para el momento en que el paciente sea dado de alta, esté satisfecho", comenta.

El ejecutivo entiende que actualmente los pacientes no son leales a una institución; el paciente, o cliente, es leal a la calidad. Por eso, señala, hay que exceder y cumplir las expectativas del paciente, innovando y buscando la satisfacción del cliente, siempre. La institución además busca y escucha continuamente la opinión y el sentir de los pacientes. Para esos fines, utilizan los medios sociales como Facebook, para realizar encuestas sobre qué servicios le gustaría al cliente que el hospital ofreciera, no solo de cuidado y servicio médico, sino también otros servicios afines y complementarios.

Los mensajes positivos que reciben de los pacientes a través de cuestionarios, comentarios, e-mails o cartas se celebran. Ese positivismo, reconoce, es contagioso. Una vez se transmite el positivismo y se reconoce el trabajo bien hecho, más empleados se contagian y desean participar y ser parte de la excelencia. De esa manera, han logrado desarrollar una cultura de servicio que comienza desde que el paciente llama por teléfono y se le contesta: "¿Cómo podemos brindarle un servicio de excelencia?" El compromiso de calidad y excelencia comienza desde el primer contacto con el cliente.

Además de las reuniones periódicas y de compartir experiencias y logros, la institución promueve que los empleados participen de actividades educativas, en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico, para que descubran nuevas experiencias, se nutran y puedan compartirlas e implementarlas en la isla.

La institución también promueve la excelencia participando en el estudio de Mejores Patronos y otras encuestas en EE.UU. donde también se ha reconocido a la institución. Según el director de operaciones del Hospital de Niños San Jorge, el resultado de estas encuestas revela información importante sobre el ánimo de los asociados y el servicio, porque si ellos están contentos, el paciente estará complacido. A través de estos instrumentos se aseguran de saber cuán motivados están los trabajadores.

Otro elemento importante es lograr un ambiente donde la comunicación fluya en todas las direcciones. La institución cree en la filosofía de puertas abiertas, ser sincero y transparentes para logar la satisfacción del asociado y una compenetración entre ellos y la institución. "Muchos asociados aquí han hecho de la institución un apostolado. Así que cuando combinamos todos estos factores y logramos el compromiso con la excelencia, llevamos el servicio al paciente a otro nivel."

La recesión económica por la que atraviesa la isla ha tocado especialmente a las personas que han perdido sus empleos, y como consecuencia, muchos pacientes han migrado de planes médicos privados al plan de salud del Gobierno. Esto ha tenido un impacto grande en la institución, debido a que el plan de reforma paga 30% menos por el mismo servicio.

Crear el ambiente apropiado, principalmente en momentos de crisis económica es esencial. Sobre la situación económica, el ejecutivo confirma que han tenido que hacer ajustes en varias áreas relacionadas a beneficios, salarios, horas de trabajo, vacaciones y reducción de personal. No obstante, todo se ha hecho de manera abierta, transparente y equitativamente. Para la institución, mantener la comunicación abierta a pesar de la situación económica crea un sentido de aprecio. "Seguimos ofreciendo nuevos servicios, seguimos innovando y aunque todavía hay retos, poco a poco hemos podido sobrellevarlos", señaló.

Las innovaciones que estamos realizando son importantes, pero el rol de Recursos Humanos en estas iniciativas es relevante. El hospital tiene un Comité de Satisfacción de Asociados, en el cual participan supervisores de varios departamentos, que busca mantener y continuar aumentando la satisfacción de los asociados.

Anualmente, la institución hace dos encuestas internas dirigidas a mejorar la satisfacción de los empleados. La primera encuesta trata sobre los eventos y actividades para empleados; según sean los resultados, la institución evalúa cuáles actividades añadir o eliminar. En la segunda encuesta, que se lleva a cabo a principios

de año, el enfoque va dirigido a los aspectos relacionados con la evaluación del salario, supervisores y directores, ambiente y mantenimiento de planta física y la satisfacción general en relación al empleo. De ambos instrumentos se obtiene información y se hacen cambios y modificaciones.

La institución cree que las actividades para empleados son importantes para la satisfacción de los asociados y la unión del equipo de trabajo. Por eso, el hospital lleva a cabo torneos de voleibol de playa, softball y baloncesto, regularmente. Como parte de la responsabilidad social de la institución, también involucran a los empleados a hacer trabajo comunitario.

La institución reconoce que hacer eventos e iniciativas diferentes a favor de los empleados es ideal, ya que cada uno de ellos reacciona y se identifica de manera distinta a cada uno de estos incentivos. Los primeros viernes de mes, la institución los sorprende con algún detalle especial, entre otras actividades. El Departamento de Recursos Humanos es clave en liderar los esfuerzos que mantienen motivados a los asociados y con un alto nivel de satisfacción y compromiso.

En términos de metodologías y filosofías de innovación, San Jorge Children's Hospital ha utilizado SixSigma como herramienta y ha contratado firmas de consultoría externa para certificar a los líderes de la institución. El hospital también ha contratado ingenieros industriales y se ha asesorado con profesores del Colegio Universitario de Mayagüez para mejorar procesos utilizando las herramientas de la ingeniería industrial. Además, han tenido la colaboración, en dos ocasiones, de estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad Politécnica quienes como parte de sus prácticas ayudan al hospital en proyectos de mejora de procesos.

La adopción de dichas prácticas ha dado éxitos y ventajas competitivas a la institución. Los fundamentos de SixSigma y de ingeniería industrial fueron trascendentales en el desarrollo e implantación de un proyecto de mejora e innovación en la Sala de Emergencia del hospital, donde la institución buscaba reducir el tiempo de espera.

Explica el ejecutivo que, debido a la implementación del récord médico electrónico, los tiempos de espera en Sala de Emergencia aumentaron, y como consecuencia, la insatisfacción entre los pacientes. Luego de una evaluación profunda del problema y de la adopción de medidas de ingeniería industrial, se introdujeron los cambios necesarios para reducir, a menos de una hora, el periodo de espera en Sala de Emergencia. Ese logro al repensar los procesos, los ha tornado más competitivos con relación a otras instituciones. Otro resultado positivo de esa reingeniería fue que lograron aumentar la satisfacción de los pacientes y redujeron los abandonos.

Sin embargo, también han aprendido de los errores. En una ocasión, buscando la innovación, la institución estableció un Programa de Corazón Abierto para Niños compitiendo junto al Centro Cardiovascular. Luego de evaluar los resultados del programa, la institución decidió cerrarlo al poco tiempo. "Comprendimos que dividir el volumen del mercado en dos no iba a ser bueno para ninguno de los dos. Ni para ellos, ni para nosotros. Aún si hubiésemos obtenido el 50% de los pacientes, todavía un 50% no era bueno, ni para ellos ni para nosotros".

De esa experiencia, la gerencia aprendió que antes de implantar un programa innovador, se debe examinar bien el mercado y contar siempre con el mejor talento para poder competir. Por eso, recomiendan reclutar a los mejores recursos para asegurar el éxito. "Es importante tener gente competente, capacitada, con las destrezas profesionales e interpersonales. El reclutamiento de talento óptimo, por tanto, es trascendental", comentó Cruz Vivaldi sobre la experiencia.

Sobre los consejos a los emprendedores en el Puerto Rico de hoy, destaca el tener una misión y una visión clara, que esté escrita, que sea pública y que se cumpla con ella. Luego de tener una misión y visión, recomienda establecer los valores y principios con los que se trabajará para lograr la excelencia en el servicio. Reconoce que desarrollar una cultura empresarial es un proceso que toma años, en donde los líderes deben ser el ejemplo. También debe haber transparencia.

Según Cruz Vivaldi, es a través del ejemplo de los líderes que los empleados aceptan los cambios. "No podemos tener resistencia al cambio. Si nosotros como líderes le damos la bienvenida a los cambios, la gente ve eso y ellos se sienten cómodos con los cambios también". Según la opinión del ejecutivo, para lograr la excelencia es importante que haya una cultura donde los líderes sean quienes lleven las ideas a través del ejemplo y las acciones. Resalta también la importancia de celebrar los logros individuales e institucionales, hacerlos públicos y reconocerlos. "Los buenos supervisores se encargan de mantener buenos empleados. Si ocurre lo contrario, sucede que se riega todo lo negativo. Si permitimos que los empleados malos se queden en la institución, eso daña todo lo otro que estemos haciendo bien", señala.

Para finalizar, puntualiza que los líderes deben ser positivos. "Los líderes deben ser ejemplo con sus acciones, pero sobre todo debe haber positivismo, porque siempre vamos a tener tropiezos,

pero no nos podemos enfocar en lo negativo. Todo es temporero y eventualmente todo se va a ir arreglando poco a poco", concluyó.

V. ¿Cómo lograr la diferenciación que lleva al éxito y al mejoramiento continuo a través de la gente?

La diferenciación que lleva al éxito y al mejoramiento continuo a través de la gente requiere:

1. Prácticas de la compañía sólidas y su aplicación consistente por parte de los líderes

- Crear la cultura con el espacio y la libertad necesaria que permita a sus empleados traer lo mejor de sí todos los días
- Identificar y reclutar talentos adecuados–incluyendo los líderes–que tengan la capacidad de lidiar con la ambigüedad, de estar comprometidos y de trabajar con pasión
- Invertir en la gente
- Brindar capacitación y oportunidades de desarrollo que incluyan pensamiento para la innovación
- Medir el compromiso de los empleados
- Promover el servicio a la comunidad y la responsabilidad social
- Fomentar la colaboración interna y externa, brindando la oportunidad de trabajar en proyectos colaborativos dentro de la compañía y con otras compañías donde los empleados puedan generar y desarrollar ideas, y ponerlas en acción
- Impulsar una mentalidad de adueñamiento o empoderamiento, mejora continua e innovación
- Escuchar y utilizar la experiencia de todos los empleados, especialmente los empleados de línea o que tienen contacto con los clientes
- En momentos difíciles la comunicación debe hacerse lo antes posible, estar abiertos a los comentarios, hacer a los empleados parte de la solución para que se sientan involucrados
- Ofrecer un ambiente de confianza y respeto
- Tener tolerancia del fracaso de ciertas ideas o iniciativas entendiendo que las mismas son parte del proceso de mejora continua e innovación para lograr la excelencia

2. Rol de Recursos Humanos claramente definido

- Recursos Humanos es una función estratégica dentro del negocio, **no** es una mera función administrativa
- Recursos Humanos maximiza la contribución de la gente
- Recursos Humanos se enfoca en buscar las herramientas necesarias para desarrollar y atender a los talentos
- Recursos Humanos facilita la cultura organizacional
- Recursos Humanos sirve como experto y asesora al presidente/gerente general, y al equipo de líderes para lograr los resultados organizacionales
- Recursos Humanos promueve un ambiente de colaboración e innovación
- Recursos Humanos apoya a la compañía a través de programas de reconocimiento donde se resalten y reconozcan las ideas de mejoramiento continuo e innovación

VI. ¿Cómo facilitar la excelencia y colaboración para lograr la diferenciación que lleva al éxito y al mejoramiento continuo a través de la gente?

Independientemente del sector industrial, tamaño e ingresos/ventas, entre otras cosas que las compañías pueden hacer para capitalizar lo que sus empleados pueden aportar para lograr la diferenciación que lleva al éxito están:

- Promover que los empleados puedan moverse con rapidez y agilidad, se reinventen y reten sus propios límites
- Ofrecer planes de aprendizaje, desarrollo y crecimiento atados a las aspiraciones y metas de los empleados en el que se trace la ruta de su crecimiento
- Crear un entorno que facilite la colaboración y la excelencia, combinando la forma de ser de los empleados, la manera de trabajar en equipo y de interactuar
- Proveer espacios abiertos de trabajo para crear un ambiente de accesibilidad y de apoyo a la colaboración e innovación
- Identificar, hablar, mejorar y derribar las barreras

¿Cómo los empleados añaden valor a la compañía?

- Impulsan mejores productos y/o servicios
- Proveen un mejor valor para los clientes lo que resulta en lealtad y referidos de clientes
- Impulsan el crecimiento
- Fortalecen la calidad y la eficiencia
- Elevan las operaciones
- Solucionan problemas
- Dirigen las metas

VII. Acerca de este documento

Aon (2017). *Global Engagement Research Database. Puerto Rico, Mejores Patronos Puerto Rico, Latin America and North America Norms.*

Aon (2017). *Global Risk Management Survey Executive Summary.*

Aon (2016). *People Fuel Growth, The Role of Human Capital in Maximizing Growth.*

Baldrige, Malcolm (2000). Modelo de Excelencia en la Gestión.

Baldrige National Quality Program USA (2000).

Brocka, Bruce, and M. Suzanne Brocka (1992). *Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters*. Homewood, IL: Business One Irwin.

DeCarly, Neil J., and W. Kent Sterett (1990). History of the Malcolm Bridge Award.Quality Progress.

Dipp, Doug (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees.* MacGraw-Hill Education.

Jackson, F. y Morgan K. (1998). *Estrategias de excelencia organizacional*. Caracas, Prentice Hall.

Peters, Thomas, and Waterman, Robert H. (2017 Spanish) (2006, 1984 English). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business Essentials series, Harper Collins Publisher.

The Disney Institute and Kinni, Theodore (2011). *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*. Disney Editions, The Walt Disney Company©

	Nombre de la Compañía	MARS CARIBBEAN & CENTRAL AMERICA	TOYOTA DE PUERTO RICO CORP.	EDWARDS LIFESCIENCES PUERTO RICO
	Sector industrial	Productos de Consumo	Transportación / Distribución / Logística	Manufactura
	Ingresos/ventas	N/A	≥$400 millones	≥$200 millones y <$400 millones
	Año en que comenzó operaciones en P.R.	1967	1994	1972
	Total de empleados	76	92	593
1	¿Qué es excelencia e innovación en su negocio?¿Por qué son importantes para su negocio?	• Innovación y excelencia es una sana insatisfacción con el "estatus quo"; una manera de ser de los empleados y ofrecer el ambiente de trabajo que permita a las personas traer lo mejor de sí y les ofrece la oportunidad de hacerlo todos los días.	• Innovación y excelencia: es parte esencial del DNA y forma parte de los pilares de la marca a nivel global. Mejoramiento continuo.	• Innovación y excelencia: Mejoramiento continuo.
2	¿Cómo promueve la innovación entre sus empleados? Por ej.: empoderar a sus empleados para mejorar los servicios y/o productos que ofrecen, provee una infraestructura de apoyo- procesos, tecnología- para lograr la diferenciación mediante la excelencia, etc.)	Dar la libertad y el empoderamiento a los empleados, así como el espacio necesario para que aporten ideas innovadoras.	• Adiestramiento en el pensamiento "kaizen". • Solución de problemas. • Programa de reconocimiento. • Eventos "kaizen".	• Fomentar una cultura de innovación y solución de problemas. • Invertir en el talento y los recursos adecuados para hacerlo posible.
3	¿Cómo aumenta la excelencia de su negocio a través de sus empleados?	• Reuniones constantes con los empleados. • Fomentar el emprendimiento ágil y el adueñamiento ("empowerment"). • Reuniones con el equipo de trabajo. • Reconocimientos.	• Reuniones constantes con los empleados. • Fomentar la manera de pensar "kaizen". • Respeto.	• Reuniones constantes con los empleados. • Comunicación abierta y efectiva. • Reconocimientos. • Adiestramientos y actividades educativas.
4	¿Cuál ha sido el rol de Recursos Humanos en estas iniciativas? Si Recursos Humanos lideró estas iniciativas, puede compartirnos cómo asumieron dicho rol.	Recursos Humanos es primordial. Recursos Humanos da el tono a la cultura organizacional y asesora estratégicamente al gerente general, al equipo de líderes y apoya en los procesos. Recursos Humanos ayuda a fomentar un ambiente de colaboración e innovación, no es una mera función administrativa; es una función estratégica dentro del negocio. Recursos Humanos en Mars es considerado un copiloto para el gerente general. De esa manera, la gerencia se asegura de que los recursos de la organización y el talento estén colocados y enfocados hacia un camino definido.	Recursos Humanos está ligado a los objetivos estratégicos del negocio. Es facilitador de los procesos y desarrolla la cultura empresarial. Recursos Humanos maximiza la contribución de la gente; busca sacar lo mejor de cada uno de los empleados. La misión de Recursos Humanos es atraer al mejor talento y retenerlos dándoles las herramientas necesarias.	Coordinación de adiestramiento del talento y talleres. Reconocimientos. Apoyo en el cambio de cultura organizacional. Contratación de personal y talento clave.
5	¿Utiliza o ha utilizado herramientas/ metodologías/filosofías y prácticas de innovación, mejora continua y excelencia? De ser afirmativo, ¿cuáles?	• Ambiente de espacios abiertos para promover la colaboración e innovación. • "Value Leadership". • "High Performance Collaboration". • "Strategic Planing & Operations". • Cinco principios de la filosofía corporativa de Mars: Responsabilidad, Eficiencia, Calidad, Mutualidad, Libertad.	• Filosofía "kaizen" (mejoramiento continuo). • Filosofía "kaikaku" (innovación radical). • Adiestramientos de mejoramiento continuo.	• Filosofía "kaizen" de mejoramiento continuo. • Filosofía Oz de comunicación efectiva. • Edwards Productive System. • Encuesta de satisfacción interna. • Programa Next de desarrollo acelerado.
6	¿La adopción de dichas prácticas las vinculan con obtener ventaja competitiva en el mercado? ¿Cómo ha impactado sus objetivos estratégicos?	Sí. Crecimiento de la categoría en momentos de crisis. Proyectos de colaboración con otras empresas. Reconocimiento del mercado local en la región.	Sí. Toyota es el líder en el mercado.	Sí. Han logrado reinvertir en innovación, renovar la planta física y actualmente cuentan con un presupuesto competitivo.
7	Puede compartirnos brevemente alguna historia de éxito en la práctica de la excelencia e innovación en su negocio. ¿Qué beneficios tuvo?	• CampoData, programa de monitoreo que facilita la manera en que se despliegan los productos en góndola y que provee información sobre cómo, cuándo y dónde se necesita el producto y cuándo estará disponible. Beneficios: Ayuda a cumplir con la demanda de producto, pronosticar el movimiento según la temporada y mejorar las comunicaciones con las tiendas y los comerciantes. •Campaña "No lo dejes". • Campaña "Los síntomas del hambre de Snickers".	• Campaña para el cambio de imagen de la marca Toyota en Puerto Rico. Beneficio: Cambio de percepción de una marca aburrida a una centrada en las relaciones y en las emociones.	• Renovación de la línea de producción. Beneficio: Mayor eficiencia. • Centro de Caracterización. Beneficios: Mayor innovación; solución de problemas en menos tiempo; menor pérdida de materia prima; "Profit Center"; New Product Development.
8	Puede compartirnos brevemente cómo manejaron alguna iniciativa de innovación que no resultó como esperaban. ¿Qué aprendieron de esa experiencia?	• Presentación de resultados mensuales por los empleados. Aprendizaje: Los empleados necesitan ver y tener conexión con sus líderes. • Programa de Flexibilidad. Aprendizaje: A pesar de que se desarrolló un programa diferenciador, se necesita educar más a la gente para que lo pongan en práctica.	• Aplicación para los concesionarios que no fue bien recibida y que no tuvo el impacto esperado. Aprendizaje: Validar la solución primero antes de lanzarlo.	• Problemas en la materia prima (plástico). Aprendizaje: Invertir en la operación local, desarrollar un laboratorio para innovar y resolver los problemas internamente.
9	¿Cómo pueden reducirse las barreras y construir puentes en los negocios que permitan la colaboración necesaria para lograr la excelencia y la diferenciación de su negocio? (Ej.: comunicación, manejo del cambio, líderes, etc.)	• Facilitar un ambiente de trabajo abierto que facilite la colaboración. • Comunicación abierta y honesta. • Transparencia. • Colaboración con otras empresas.	• Comunicación efectiva. • Colaboración. • Aceptar la diversidad.	• Fomentar la colaboración interna y externa. • Comunicación abierta, transparente y efectiva. • Valores de compromiso y puntualidad.
10	¿Cómo las mejoras para logar la excelencia pueden ayudar a conducir el cambio cultural en los negocios en Puerto Rico hoy?	• Ofrecer oportunidades de desarrollo. • Adiestramiento de los empleados para mantener a las personas comprometidas. • Líderes que dan el ejemplo a los empleados. • Ser responsables y dar la libertad a las personas de tomar sus propias decisiones.	• Fomentar una cultura de innovación y mejoramiento continuo. • Ser flexibles al cambio. • Planificar. • Contratar y retener al talento adecuado. • Adiestramiento de los empleados para mantener a las personas comprometidas.	• Brindar el adiestramiento y las herramientas adecuadas a los empleados. • Dar empoderamiento a los empleados. • Tener una propuesta de valor añadido. • Tener una cultura de innovación y mejoramiento continuo. • Mantener el negocio limpio y en buenas condiciones. • Buscar nuevas influencias en el exterior. • Positivismo.

SEÑOR PALETA	CAMUYCOOP	SAN JORGE CHILDREN'S HOSPITAL
Alimentos	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Cuidado de la Salud
N/A	≥$100 milliones y <$200 millones	≥$100 milliones y <$200 millones
2014	1954	1962
49	69	519
• Excelencia: Calidad en producto, calidad en materia prima, confección y calidad en servicio al cliente. Brindar una experiencia de calidad al consumidor. • Innovación: Búsqueda constante de sabores nuevos para mantener el liderato en la industria y mantener la preferencia del público.	• Excelencia: Perseguir consistentemente la calidad y elevar las expectativas de servicio hacia los socios. • Innovación: Manera de ser; siempre buscar hacer las cosas de una manera distinta, para no caer en la monotonía empresarial y en el cansancio empresarial.	• Excelencia: Llenar y exceder las expectativas de los pacientes, así como cumplir con los altos estándares de las agencias estatales y federales reguladoras. • Innovación: Ofrecer continuamente nuevos servicios y mejorar los servicios existentes.
• Cultura de transparencia. • Ofrecer experiencias de excelencia al paladar de los empleados. • Liderato. • Apertura en la comunicación. • Promover un ambiente idóneo para generar ideas.	• Brindar la confianza y la apertura que provee el espacio para que ofrezcan soluciones. • Tener confianza en las capacidades de los empleados.	• Inculcar el tener un compromiso de calidad con los clientes/pacientes. • Crear el ambiente apropiado. • Corregir los errores que se hayan podido cometer durante una hospitalización o servicio.
• Reuniones constantes con los empleados. • Libreto de servicio al cliente con libertad para personalizarlo. • Información sobre las innovaciones. • Contratar a empleados con destrezas humanísticas, artísticas, bilingües/políglotas.	• Les pide el 100% a los empleados. • Es ejemplo para sus empleados. • Tiene confianza en las capacidades de los empleados. • Ofrece adiestramientos técnicos y para el manejo de las emociones y la inteligencia emocional. • Calidad de la comunicación clara y con dirección.	• Reuniones constantes con los empleados. • Comunicación abierta y efectiva. • Reconocimientos. • Adiestramientos y actividades educativas.
Por el momento no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos. Los socios se encargan de la contratación directa del personal y las funciones administrativas.	Recursos Humanos está involucrado en los planes estratégicos. Recursos Humanos conoce claramente la visión de la empresa. Recursos Humanos levanta el talento disponible y los alinea para logar el plan estratégico de la empresa. El rol de Recursos Humano es trascendental. Recursos Humanos está alineado en el centro de las decisiones administrativas de la institución y ofrece las herramientas y el adiestramiento necesario a los empleados.	Ofrecer los adiestramientos y las herramientas a los empleados. Contratar al talento clave de excelencia. Coordinar las actividades e iniciativas para la motivación de los empleados. Ofrecer encuestas de satisfacción del empleado.
• Utilizan una aplicación para la comunicación interna para pequeños negocios llamada Slack. • Lectura de libros sobre tendencias en la industria. • Siguen a "influencers" de la industria de la gastronomía.	• Filosofías de cooperativismo.	• Cultura de calidad. • Encuestas de satisfacción internas y externas. • Ingeniería industrial. • SixSigma.
Sí. El mercadeo y el desarrollo del "branding" ha sido fundamental. Miden el éxito por medio del # de paletas vendidas, # de tiendas y crecimiento.	Sí. El servicio a la comunidad y la excelencia en servicios a los socios. Reconocimiento de la comunidad y la industria cooperativista.	Sí. Han logrado innovar, mejorar los servicios existentes, ofrecer nuevos servicios y mantener el mismo volumen de pacientes a pesar de la emigración y la baja en la natalidad.
• Alianza con Uber para el IceCream Day. Beneficio: Reconocimiento de marca.	• Proyecto comunitario de responsabilidad social. Beneficio: participación de todos los empleados en iniciativa de servicio y de modelaje de la filosofía cooperativista, y el reconocimiento por parte de la comunidad. • Premios COSSEC. Beneficio: Reconocimiento de la industria. • Proyecto del nuevo sistema operativo de venta cruzada. Beneficio: Colaboración, data y ganancias al negocio.	• Mejoras en el tiempo de espera en Sala de Emergencias. Beneficios: Mayor satisfacción del cliente y menos abandonos. • Servicios de Salud para la Mujer. Beneficio: Más pacientes.
• "Flipbook" educativo que tardó en el proceso de impresión y que lanzaron sin ningún apoyo de comunicación. Aprendizaje: Lanzar proyectos con mejor planificación y el apoyo necesario de mercadeo y comunicaciones.	N/A	• Programa de Corazón Abierto para Niños. Aprendizajes: Contratar al mejor talento. No dividir el mercado. Hacer estudios de viabilidad.
• Colaboración. • Ser expertos y conocer bien el producto. • Conocer bien al mercado que se sirve. • Escuchar al cliente/consumidor. • Innovar constantemente. • Inspirarse en las cosas que suceden alrededor.	• Tener confianza en los empleados. • Adiestramientos en inteligencia emocional. • Relaciones interpersonales positivas. • Comunicación efectiva.	• Fomentar mayor colaboración interna y externa. • Compartir más información dentro de la industria. • Comunicación abierta, transparente y efectiva.
• Involucrarse y reunirse con otros profesionales de calidad. • Tener ahorros. • Buscar maneras para seguir creciendo. • Buscar ayuda de personas o instituciones. • No depender del Gobierno. • Observar las tendencias de la industria. • Buscar nuevas influencias en el exterior.	• Ser ejemplo de liderato. • Planificación estratégica. • Promover la comunicación efectiva.	• Tener una visión y misión clara. • Ser flexibles al cambio. • Fomentar valores. • Positivismo.

Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,300 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial.

Para más información visita www.shrmpr.org o contáctanos a través de 787-767-2141.

Sobre Aon:

Aon es el líder global en servicios de consultoría y subcontratación (outsourcing) de recursos humanos.

Diseñamos soluciones para atender los retos más complejos que enfrenta el mercado laboral local. Contamos con más de 100 empleados especializados en; manejo de talento, retiro, compensación, salud y bienestar, así como la base de datos más extensa en compromiso de empleados, compensación y beneficios.

Para más información sobre Aon, visite aon.com/puertorico.

Puerto Rico HR Trends es una publicación netamente puertorriqueña, desarrollada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico en unión a Aon, 2017. Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin autorización.

2017