

ESTRATEGIA&NEGOCIOS

Febrero 2019

E&N

estrategiaynegocios.net

Great
Place
To
Work®

Los Mejores Lugares para Trabajar® Ranking Caribe 2019



Great
Place
To
Work®

Los Mejores Lugares
para Trabajar®

CARIBE

2019

PRODUCTO
ESPECIAL

GRUPO
OPSA

Contenido



6
Hugo Caccuri Junior
Mensaje de bienvenida



10
Leslie Pérez de Davidovich
Confianza, orgullo y pasión...



16
Gabriela Monterrosa
Un líder que guíe es lo que necesitamos



20
Luis Orellana
Tendencia al alza en el Caribe

RANKING 2019

LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE

8 E&N y Great Place to Work® Institute Centroamérica & Caribe presentan el ranking 2019 de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe



REVISTA E&N
ES UNA PUBLICACIÓN DE



PRESIDENTE
Jorge Canahuati Larach

JUNTA DIRECTIVA
Marco Baldocchi, Alejandro Poma

DIRECTORA DE CAPTACIÓN DE AUDIENCIAS - GRUPO OPSA
Ruth Marie Canahuati de Sabillón

GERENTE DE CAPTACIÓN DE AUDIENCIAS DE PRODUCTOS SEGMENTADOS - GRUPO OPSA
Lizza Bobadilla de Handal

DIRECTORA EDITORIAL
Cecilia Córdoba

DIRECTORA DE ARTE
Zayra Caballero

EDITORIA ADJUNTA
Velia Jaramillo

EDITORIA DIGITAL
Claudia Contreras

PERIODISTA SENIOR
José Barrera

EDITOR CORRESPONSAL COSTA RICA
Daniel Zuera

EDITOR CORRESPONSAL NICARAGUA
Roberto Fonseca

DISEÑO
Fabrisio Brevé y Greicy Castro

CORRECCIÓN DE IMÁGENES
Crishian Baca

EDICIÓN ESPECIAL: LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE 2019
Producción y Edición: Velia Jaramillo y María José Núñez
Textos: Zaida Rojas y María José Núñez

DIRECTORA COMERCIAL - GRUPO OPSA
Isabel María Sabillón de Díaz

JEFA DE VENTAS E&N
Patricia Carolina Muñoz

OFICINAS COMERCIALES

GUATEMALA: Claudia Mayorga (502) 2335 3708
Cel: (502) 5204-2371

EL SALVADOR: Carolina Castro (503) 2264-9899

CLAUDIA MILAGRO PAREDES (503) 2864-9899, ext. 5211

HONDURAS: Ruth Nathaly Flores B. Cel: (504) 8766-3578,

PANAMÁ: Sheila Godoy Cel: (504) 9729-0109

COSTA RICA: Fabiola Alfaro (506) 8886-9879

NICARAGUA: Claudia Milagro Paredes (503) 2864-9899, ext. 5211

EE.UU. (MIAMI, FL): Periódicos Asociados Latinoamericanos (PAL) Tel.: +1 305 677 2321; +1 305 371 8080 (561) 702-1685

REP. DOMINICANA: Listín Diario (809) 686-6688

ADMINISTRACIÓN
Jefe Regional: Claudia Méndez (ES)

Miriam Ruiz (PAN)

EVENTOS Y LOGÍSTICA
Carolina Castro, Claudia Méndez (503) 2264-9899

TRÁFICO
Edith Alfaro (503) 2264-9904

SUSCRIPCIONES
Francisco García (GT), Wendy Alfaro (ES), Carmen Santos (HN)

CIRCULACIÓN PUNTOS DE VENTA Y SUSCRIPCIONES
Yolany Reyes (504) 2236-6000 ext.: 2239

IMPRESO POR:
Ricaldone (EL Salvador)

GRUPO OPSA OFICINAS & REDACCIÓN

San Pedro Sula: edificio La Prensa, 3ra. Ave., 6 y 7 calles.
Tegucigalpa: edificio Gujarras, Col. Lomas del Gujarras.

CONTACTOS

Para contactar a cualquier miembro del grupo:
nombre.apellido@estrategiaynegocios.net
Suscripciones: suscripciones@estrategiaynegocios.net



E&N es una publicación de Grupo OPSA
miembro de Association of Magazine Media y de
International Federation of the Periodical Press

PROTAGONISTAS
DEL RANKING

- 24** Grupo Universal
- 26** DHL Dominicana
- 28** Scotiabank Trinidad y Tobago y República Dominicana
- 30** AES Puerto Rico y República Dominicana
- 32** Fenwal a Fresenius Kabi Company
- 34** Catalonia Hotels & Resorts
- 36** Empresa Generadora de Electricidad Haina (EGE Haina)
- 38** Teleperformance República Dominicana
- 40** Alpha Inversiones
- 41** Karisma Hotels & Resorts
- 42** MAPFRE BHD Compañía de Seguros, S.A.
- 44** AFP Siembra
- 45** Bepensa Dominicana S.A.
- 46** Oracle Caribbean Inc.
- 48** Popular, Inc.
- 49** WorldWide Seguros
- 50** 3M



METODOLOGÍA

14 Conozca el
Modelo® Great Place
to Work®



Mensaje de bienvenida Hugo Caccuri Junior

Tengo un gran sueño... Sueño con una gran caravana de latinoamericanos caminando del Norte hacia el Sur de las Américas.

Una caravana hacia el sur



Hugo Caccuri Junior

Socio fundador de Great Place to Work® de México, Centroamérica y Caribe y Caccuri Advisors – Talent Services Latin America

Sueño con una América Latina en la que podamos confiar en nuestros líderes, sentir orgullo por nuestra región, por los países que la conforman y ser verdaderos compañeros (pueblos cercanos, solidarios y con un sentido de familia). Sueño con que juntos, líderes y colaboradores, contribuyamos para construir un mundo mejor, a través de la transformación de las organizaciones en excelentes lugares de trabajo PARA TODOS, adoptando una mentalidad cada vez más humana e incluyente desde una óptica GPTW4ALL.

Y, como fruto de un cambio hacia una cultura de confianza, que la evolución de la sociedad nos impulse hacia el mejoramiento del entorno en el que vivimos, asumiendo roles activos para la creación de Great Places to Live, maximizando el potencial de la gente y la vivencia de valores.

En Great Place to Work® somos conscientes de los retos y de los entornos de las organizaciones en la región. Por esta razón las apoyamos para que conformen el movimiento transformador de Great Place to Work®. Impulsamos la visión de generar negocios sustentables y rentables que perduren más allá de sus fundadores y que contribuyan con el desarrollo continuo de los líderes de las organizaciones y gobiernos de México, Centro América y Caribe (CA&C) para operacionalizar y hacer realidad un GPTLIVE4ALL.

Los socios de GPTWI de México, CA&C tenemos como nuestra brújula la congruencia y practicamos valores como el respeto, cuidado, humildad, proximidad y coraje. Ellos representan las bases para poder aceptar y encarar de frente y con valentía los retos que se nos presenten. También, construimos varias sinergias con aliados estratégicos cuyos valores y propósitos son compatibles con esta filosofía.

Desde nuestro nacimiento hace 17 años en México y a 12 años en CA&C, hemos aprendido gracias a la experiencia, la aplicación de nuestro Modelo© y al conocimiento adquirido con organizaciones diversas, que el éxito es la consecuencia de un trabajo bien hecho y del compromiso de no ser conformistas y superarnos todos los días. Significa ser coherentes y actuar de acuerdo con nuestros valores, entender nuestro papel en la sociedad,

con el medio ambiente y comprometernos en nuestro rol de ayudar a las organizaciones y personas a ser mejores y evolucionar. Por ello nos reinventamos y nos sumamos a la mejora continua. Esto tiene que ver con el acceso y uso de la tecnología y la educación continua y de calidad. Juntos, la educación y la tecnología tienen la fuerza suficiente para ser el motor de grandes cambios y son determinantes en los avances más representativos de las sociedades modernas.

En Great Place to Work® estuvimos, estamos y estaremos muy atentos a los avances de la tecnología, no como un fin, sino como un medio, entendiendo que, por medio de la innovación, potencializaremos a nuestra razón de ser: las personas. Nuestro interés por caminar y no detenernos hacia el futuro nos ha hecho incorporar herramientas tecnológicas a nuestro Diagnóstico Cultural, desarrollamos plataformas de e-Learning, entramos

como socios de LEADEX (Vital Smarts) y tejimos una red de aliados estratégicos (ON&OFF agencia de comunicación y publicidad IN HOUSE, FUNDES, CACCURI ADVISORS, entre otros) para reforzar y multiplicar nuestros objetivos y misión de ayudar a construir un GPTW4ALL.

Los invito a compartir mi sueño para hacer realidad el reto de mejorar la calidad de vida de las personas y de las sociedades desde las entrañas de las organizaciones. De sumar líderes, colaboradores y organizaciones a este proyecto para construir mejores lugares para trabajar

“LOS INVITO A ACOMPAÑARME EN EL RETO DE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS Y DE LAS SOCIEDADES DESDE LAS ENTRAÑAS DE LAS ORGANIZACIONES”

para vivir. Tengamos consciencia de la responsabilidad que como líderes tenemos en nuestras organizaciones, colaboradores directos, indirectos, sus familias y la sociedad. Construyamos juntos no solo Great Places to Work 4ALL sino también Great Places to Live 4ALL. ●



LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE 2019.

Estos son los Mejores Lugares para Trabajar® con la mejor nota de Culture Audit® presentado para el Ranking edición 2019.

En esta ocasión, queremos premiar a aquellas organizaciones que año con año han tenido iniciativas innovadoras que van enriqueciendo su cultura y que los distinguen de los demás por sus políticas, prácticas y procesos orientadas a crear mejores negocios con las mejores personas contribuyendo así a tener un mundo mejor.

PREMIOS ESPECIALES

Organización-País		Descripción
Pos. 1	Scotiabank (República Dominicana)	Una organización donde predomina una cultura de confianza, con constante comunicación, así como el impulso para el desarrollo de cada colaborador. Facilitadores de la innovación, la valoran y reconocen. Empresa con alto toque humano, donde cada uno sabe que cuenta con la organización en momentos que requiere de apoyo. Scotiabank no solamente se compromete con su gente sino que su contribución con la comunidad es prioridad. En esta tarea se desarrollan diversas actividades con todo su personal.
Pos. 2	AES Dominicana (República Dominicana)	El énfasis de la cultura de AES Dominicana está en sus valores por lo que ha implementado una mayor difusión de éstos. Buscan inspirar a los colaboradores para que generen innovaciones y además se sientan cómodos y creativos. Refuerzan mucho su cultura, se preocupan por el colaborador y su propio desarrollo. Se enfocan mucho en el resultado, para que cada vez mejore y se estimula el agradecimiento.
Pos. 3	Teleperformance (República Dominicana)	La empresa cumple adecuadamente con el modelo de Great Place to Work® y siendo fiel a las prácticas de un ambiente millennial cuidan y desarrollan a sus colaboradores. La cultura está apuntalada en su imagen y la generación de campañas de comunicación. Una de sus características es ser una empresa de Millenials, por lo que sus prácticas son originales y alineadas a su estrategia. Poseen una cultura de celebración constante, creando un clima con alto sentido de familia, trabajan para y con las personas.

LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE 2019

POS.	NOMBRE	PAÍS
1	Grupo Universal	República Dominicana
2	DHL Dominicana	República Dominicana
3	Scotiabank República Dominicana	República Dominicana
4	AES Puerto Rico	Puerto Rico
5	Fenwal-A Fresenius Kabi Company	República Dominicana
6	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Royal La Romana	República Dominicana
7	AES Dominicana	República Dominicana
8	ALPHA Inversiones	República Dominicana
9	Empresa Generadora de Electricidad Haina, S. A.	República Dominicana
10	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Bávaro	República Dominicana
11	Teleperformance República Dominicana	República Dominicana
12	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Royal Bávaro	República Dominicana
13	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Gran Dominicus	República Dominicana
14	Karisma Hotels & Resorts, Rep. Dominicana	República Dominicana
15	MAPFRE BHD Seguros	República Dominicana
16	AFP Siembra	República Dominicana
17	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Santo Domingo	República Dominicana
18	Catalonia Hotels & Resorts - Pearl Beach Club	República Dominicana
19	Bepensa Dominicana S.A.	República Dominicana
20	Caribe Asistencia	República Dominicana
21	Scotiabank Trinidad y Tobago	Trinidad y Tobago
22	Oracle Caribbean Inc.	Puerto Rico
23	Popular Inc.	Puerto Rico
24	WorldWide Seguros	República Dominicana
25	3M República Dominicana	República Dominicana
26	Multicomputos	República Dominicana

LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN REPÚBLICA DOMINICANA 2019

POS.	NOMBRE
1	Grupo Universal
2	DHL Dominicana
3	Scotiabank República Dominicana
4	Fenwal-A Fresenius Kabi Company
5	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Royal La Romana
6	AES Dominicana
7	ALPHA Inversiones
8	Empresa Generadora de Electricidad Haina, S. A.
9	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Bávaro
10	Teleperformance República Dominicana
11	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Royal Bávaro
12	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Gran Dominicus
13	Karisma Hotels & Resorts, Rep. Dominicana
14	MAPFRE BHD Seguros
15	AFP Siembra
16	Catalonia Hotels & Resorts - Catalonia Santo Domingo
17	Catalonia Hotels & Resorts - Pearl Beach Club
18	Bepensa Dominicana S.A.
19	Caribe Asistencia
20	WorldWide Seguros
21	3M República Dominicana
22	Multicomputos

LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN PUERTO RICO 2019

POS.	NOMBRE
1	AES Puerto Rico
2	Oracle Caribbean Inc.
3	Popular Inc.

Confianza, orgullo, pasión... todo crea un mundo mejor!

La pasión con la que los colaboradores desempeñan sus tareas viene influenciada por un ambiente de confianza que les permita aportar ideas llenos de entusiasmo, un ambiente que los hace ser mejores personas.



LESSLIE PÉREZ DE DAVIDOVICH

Gerente General Regional
de Great Place to Work®
Institute Centroamérica &
Caribe.



Lesslie Pérez de Davidovich

Como Instituto Great Place to Work® estamos dedicados a construir un mundo mejor y la manera cómo lo hacemos es ayudando a las organizaciones a convertirse en mejores lugares de trabajo para TODOS. Porque a través de generar mejores personas se influye directamente en hacer mejores negocios, lo que se traduce finalmente en un mejor mundo para TODOS.

Con más de 30 años investigando Los Mejores Lugares para Trabajar® a nivel mundial, para el año 2018 hemos trabajado con 34 organizaciones en Caribe de las cuales 26 superaron las notas mínimas tanto de clima como de cultura para participar del Ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe 2019 y hoy forman parte de lo que llamamos la “lista” de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe.

Este resultado representa la percepción de más de 25.000 colaboradores.

Dentro de esta investigación hemos identificado algunos temas que están directamente relacionados con clima y cultura que con el paso del tiempo han tomado cada vez más relevancia, tales como: liderazgo, reconocimiento, innovación y atención al cliente.

El primer tema que abordaremos en este apartado será el de servicio al cliente. En las 26 organizaciones que forman parte de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe, el 88% de los colaboradores encuestados perciben que los clientes califican el servicio que brindan como excelente, mientras que para las 10 mejores el 94% de los colaboradores lo perciben.

Este dato no es desde el punto de vista del cliente, es desde el punto de vista del colaborador, ya que como colaboradores sabemos cuándo el servicio no

está al 100%, cuando no cumplimos con los tiempos de respuesta apropiados, cuando el material no llegó a tiempo, cuando por temas internos no pudimos dar una respuesta favorable al cliente, cuando escuchamos a los mismos clientes quejarse del servicio de otras áreas, en fin, todos los factores que puedan tomarse en cuenta a la hora de colocarnos nosotros mismos una calificación del servicio que brindamos.

Este tema está directamente relacionado con la manera cómo percibimos nuestro ambiente de trabajo, ya que para las 26 empresas que forman parte de la lista el 87% de colaboradores considera que la organización es un excelente lugar para trabajar, mientras que en el top 10 el 92% de los colaboradores lo perciben (Ver Gráfico 1).

Esto nos lleva a una conclusión: si yo como colaboradora me encuentro en un entorno apropiado, ello me lleva a “regalar” mi entusiasmo, mi pasión, a dar lo mejor de mí, a atender al cliente con una sonrisa.

¿Cuántas veces como usuarios catalogamos un lugar como “bueno” o “malo” por el servicio brindado? Ya sean un restaurante, un hotel, una universidad, un banco, un servicio de mensajería, servicios profesionales, etc. ¿Cómo el servicio influye en recomendar ese lugar o servicio a conocidos, familiares o amigos?

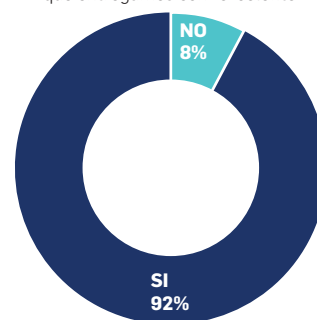
Como organizaciones nos interesamos mucho en como nuestros clientes catalogan el servicio, y cuantas veces hemos escuchado la frase: ¿será que yo como líder (director, jefe, gerente, supervisor) puedo cambiar esa percepción del servicio que brindamos, influyendo en hacer de mi área o departamento un buen lugar para trabajar?

Una parte importante de nuestro rol como líderes

TRABAJAMOS CON 34 ORGANIZACIONES EN CARIBE, Y 26 SUPERARON LAS NOTAS MÍNIMAS DE CLIMA Y DE CULTURA PARA PARTICIPAR DEL RANKING DE LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE 2019. ESTÁN EN LA LISTA DE LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE 2019

es el fortalecer y construir en nuestros micro-climas buenos lugares para trabajar.

*Nuestros clientes califican el servicio que entregamos con “excelente”.



Al realizar un cruce de los colaboradores que califican su organización como un excelente lugar para trabajar versus si consideran que su servicio hacia los clientes es “excelente”, el 92% de ellos considera que si lo es. Esta relación no es simple casualidad. Para ello se realizó una prueba de independencia de variables a través de test de chi-cuadrado de Pearson, el cual nos demuestra que existe una asociación entre dichas variables estadísticamente significativa.

¿CUÁNTO ESTAMOS INNOVANDO?

Como segundo tema está la innovación. Cuando hablamos de innovación, automáticamente tendemos a pensar en empresas de tecnología y no necesariamente es así.

Dentro de este tema, en nuestra investigación buscábamos entender si los colaboradores encuestados habían tenido la oportunidad de desarrollar de manera diferente su trabajo en el último año, porque el hecho de que los colaboradores puedan hacer las cosas diferentes también es innovar.

Aunque esta temática no aplica de igual manera en todos los sectores, en todas las organizaciones tenemos departamentos, áreas o líneas de negocio en las cuales el tema de la innovación es sumamente importante y nos ayuda a generar ventajas competitivas.

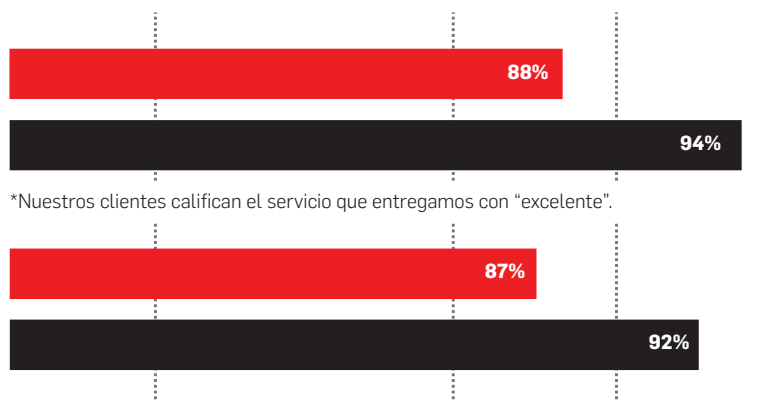
De todos los colaboradores encuestados el 35% tuvo “muchas” oportunidades en el último año, el 41% de colaboradores tuvo “algunas”, 15% han tenido “pocas” y el 9% de colaboradores no ha tenido ninguna oportunidad de hacer las cosas diferentes.

Estos datos nos demuestran un interés particular en las organizaciones que son parte de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe de fomentar cada vez más ambientes de innovación, generando una cultura que nos permita mejorar continuamente,

Gráfico #1

PROMEDIO CARIBE 2019

● 26 Mejores 2019 ● Top 10 2019



*Nuestros clientes califican el servicio que entregamos con “excelente”.

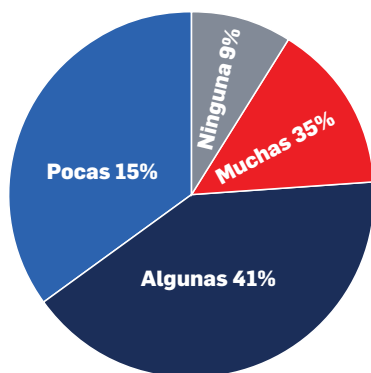
*Tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar.



adaptarnos rápidamente y generar oportunidades de cambio de juego. Encontramos además que ello está directamente relacionado con temas de reconocimiento en liderazgo.

Cuántas oportunidades de innovación han tenido en el último año?

Colaboradores encuestados Caribe 2019



El 82% de los colaboradores encuestados en las 26 organizaciones que componen la lista nos comentaron que estas organizaciones reconocen a la gente que intenta nuevas y mejores formas de hacer las cosas, independientemente del resultado, y para las 10 mejores el 88% lo percibe.

Estos datos nos ayudan a afirmar que el reconocimiento, el liderazgo y la innovación están directamente relacionados. También es determinante la manera cómo nos adaptamos a los cambios, donde el 88% de los colaboradores de las 26 mejores organizaciones percibe que cuando hay cambios nos adaptamos rápidamente. En cuanto al top 10, el 93% de colaboradores lo percibe.

Este tema nos lleva a preguntarnos ¿Como líderes, qué tan dispuestos estamos a la hora de adaptarnos a los cambios? Será que cuando vemos un cambio tendemos a pensar ¿Por qué hacerlo diferente, si lo he hecho del mismo modo por tantos años? ¿Siento que puedo perder el control si modifico lo que hago?

Como líderes debemos hacernos estas preguntas, porque esas “creencias” que pueden ser solamente a nivel interno, pueden llevarnos a generar un alto impacto en nuestros grupos de trabajo.

Estos dos temas, innovación y servicio al cliente, están directamente relacionados. Son el reconocimiento y el liderazgo los que lo fortalecen.

MARS, UN EJEMPLO GLOBAL

Como ejemplo de ello tenemos a la empresa Mars, Inc., organización que se colocó en el lugar 3 de 25 en la Lista de Los Mejores Lugares para Trabajar® a nivel mundial con más de 100.000 colaboradores en Australia, Bélgica, Brasil, Centroamérica & Caribe, Dina-



EL 82% DE COLABORADORES ENCUESTADOS EN LOS 26 MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE DICEN QUE ESTOS RECONOCEN A LA GENTE QUE INTENTA NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE HACER LAS COSAS

marca, Finlandia, Francia, China, Alemania, Grecia, Italia, Japón, Corea, Noruega, Portugal, España, Holanda, Reino Unido y Estados Unidos.

Mars es una empresa familiar y uno de sus pilares fundamentales es el conjunto de cinco principios (Calidad, Responsabilidad, Reciprocidad, Eficiencia y Libertad), que forman la base de todo lo que hace la compañía, y que definen desde la estrategia empresarial hasta las prácticas de reconocimiento y la gestión del desempeño.

Estos principios forman el tejido de la organización y se espera que todos los asociados sean portadores y defensores de la cultura.

Uno de los programas más famosos de Mars, que captura la esencia de sus Cinco Principios, es el programa de Premios Make the Difference (MTD). MTD celebra a los individuos y equipos que aportan innovación e iniciativas excepcionales al negocio, de manera que reflejen sus principios fundamentales.

Este programa refuerza en la organización que una persona o una idea, sin importar cuán pequeña sea o qué función o segmento atienda en la empresa, pueden tener un impacto importante en toda la compañía y en las comunidades a las que sirve.

Mars es un claro ejemplo de que, sin importar el tamaño de la empresa, el sector al que pertenezca, o los países donde tenga presencia, ser un buen lugar para trabajar es posible cuando confiamos en las personas, sentimos orgullo por lo que hacemos y disfrutamos con nuestros compañeros. Es lo que caracteriza o distingue los buenos lugares para trabajar y este entorno es el que estimula la innovación, la creatividad, el buen trato hacia el cliente, el hacer las cosas con pasión. Y todo esto se refleja en una mejor sociedad, en un mejor mundo para vivir ●

MODELO® GREAT PLACE TO WORK®

Great Place to Work® ha trabajado por más de 30 años con empresas líderes de todo el mundo para identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento

Por: Luis Orellana, Asociado Senior en Estudios de Great Place to Work® Institute, Centroamérica y Caribe.



Great Place to Work® es la firma consultora que durante más de 30 años ha trabajado con empresas líderes de todo el mundo para identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento; todo ello alineado a nuestra misión de construir un mundo mejor, ayudando a las organizaciones a convertirse en los mejores lugares para trabajar PARA TODOS.

Para lograr lo anterior, Great Place to Work® conduce anualmente la más grande encuesta de colaboradores a nivel mundial, a través de dos instrumentos muy reconocidos, los cuales son el Trust Index® y Culture Audit®.

Con ello encuestamos a más de 100 millones de colaboradores en alrededor de 60 países en todo el mundo.

La herramienta Trust Index® mide la experiencia de los colaboradores, en cuanto al grado en que consideran que la organización es un excelente lugar para trabajar.

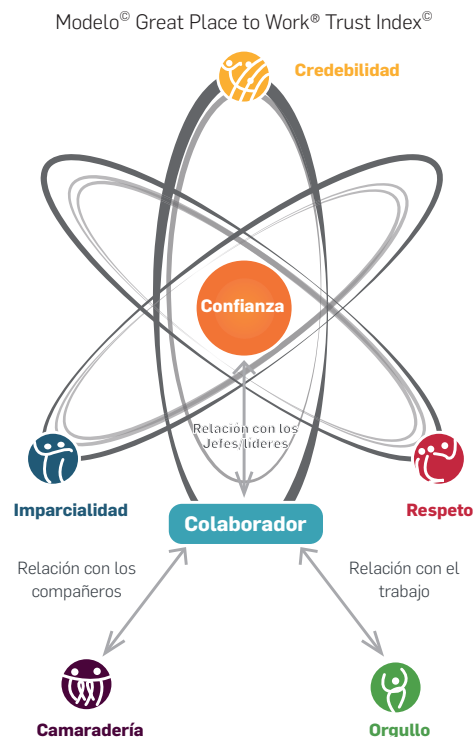
**“CONFÍO EN LA GENTE PARA QUIEN TRABAJO, TENGO ORGULLO POR LO QUE HAGO Y DISFRUTO CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO”.
ROBERT LEVERING**

Esta medición se realiza conforme al Modelo® de Great Place to Work® que se basa en la definición de Los Mejores Lugares para Trabajar® el cual, es aquel donde confío en la gente para quien trabajo, tengo orgullo por lo que hago.

ENCUESTA TRUST INDEX®, 58 AFIRMACIONES, 5 DIMENSIONES

En la encuesta Trust Index® se invita a colaboradores a responder 58 afirmaciones a nivel mundial y evaluar el grado en que perciben su organización como un gran lugar de trabajo.

La medición está formada por 5 dimensiones que se basan en valores universales: credibilidad (cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización); respeto (cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores); imparcialidad (ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna); orgullo (imagen de la compañía en la sociedad) y compañerismo (sentimiento de familia y equipo).



las mismas métricas y condiciones; siendo así que, el lugar de cada una en el ranking responde estrictamente a la calificación que obtuvo.

Así mismo, la aplicación de nuestra metodología para calificar a las organizaciones como un excelente lugar para trabajar se encuentra avalada y certificada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.●

HERRAMIENTA CULTURE AUDIT®

La herramienta Culture Audit® documenta las prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano. A través de 15 pasos o competencias culturales; el Instituto evalúa los programas, procesos y prácticas que tiene la organización con base a una metodología definida a nivel internacional que toma en cuenta la variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración que poseen las prácticas.

PARA INGRESAR AL RANKING

Para obtener la certificación como uno de Los Mejores Lugares Para Trabajar® e ingresar al Ranking, las organizaciones deben alcanzar y superar el porcentaje mínimo necesario en las dos evaluaciones: para el Trust Index® un 70% de aceptación y Culture Audit® un 50%.

La puntuación final del ranking está formada por un peso del 67% proveniente de la evaluación Trust Index® y el 33% del Culture Audit®.

Este proceso es atestiguado por Salles Sainz Grant Thornton, miembro de Grant Thornton International -una de las organizaciones líderes en el mundo de firmas de contabilidad y consultoría- para asegurar que las organizaciones fueron evaluadas en cumplimiento de las políticas y metodología.

Todas las organizaciones han sido evaluadas bajo

Modelo® Great Place to Work® Culture Audit®





Un líder que guíe es lo que necesitamos

GABRIELA MONTERROSA
Asociada Investigación de Prácticas. Great Place to Work® Institute Centroamérica & Caribe.



Gabriela Monterrosa

Cada ser humano está en búsqueda de crecimiento, es deber de los líderes promocionarlo e impulsarlo. ¿Qué tipo de liderazgo buscan Los Mejores Lugares para Trabajar®?

En la vida muchas enseñanzas contribuyen con la formación de cada persona. Formación no solo del tipo educativo sino civil, moral y laboral. Constantemente se aprenden cosas nuevas, las cuales vienen de las experiencias vividas, de la educación formal, de casa, de los errores y de los líderes que van explorando las fortalezas y debilidades de cada uno.

Es donde en este momento, las generaciones

piden un verdadero liderazgo, que los acompañe en su crecimiento y que puedan aportar más ideas para crear un mundo mejor.

Desde la visión de Great Place to Work®, buscamos crear un mundo mejor, a través de mejores negocios y personas. Para poder explotar el potencial de las personas y que estas tengan un mayor aporte para el crecimiento es necesario que las organizaciones estén en constante renovación y formación de líderes.

¿QUE TIPO DE LÍDERES FORMAN LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR®?

Iniciamos con la conceptualización de un líder, para definir realmente qué encierra esta palabra. Son muchas las definiciones que podríamos encontrar, pero lo que nosotros buscamos dentro de las organizaciones es aquella persona que sepa guiar tanto con directrices como con su ejemplo.

Un líder real tiene la capacidad de influir para que todos los colaboradores estén bajo la misma óptica, logrando las metas de la organización y contribuyendo como equipo para la obtención de buenos resultados.

Parte de ser un buen líder viene de la retroalimentación, porque es a partir de esta cuando se inicia el verdadero aprendizaje.

Como seres humanos, día a día aprendemos. Desde el momento en que llegamos al mundo, iniciamos aprendiendo a caminar, a escuchar, a hablar, a comer, a pedir a nuestra manera lo que necesitamos. Aprendemos lo bueno y lo no tan bueno de nuestro entorno, guiados por nuestros padres quienes en esas etapas nos enseñaron como mejorar lo que estábamos haciendo.

Llegamos a la escuela y seguimos aprendiendo, los maestros se convierten en una guía. Y el aprendizaje no para ya que seguimos formándonos en una profesión u oficio para iniciar nuestra carrera

DE LAS 26 ORGANIZACIONES EN LA LISTA DE LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR® EN CARIBE, EL 50% DE COLABORADORES HAN SIDO RETROALIMENTADOS MÁS DE DOS VECES EN EL ÚLTIMO AÑO, EL 16% AL MENOS DOS VECES, 21% UNA VEZ AL AÑO Y 13% NINGUNA VEZ EN EL ÚLTIMO AÑO

laboral. Dicha formación profesional es la que nos permitirá algún día llegar a ser a ser jefes, gerentes o supervisores y es ahí donde inicia nuestro verdadero reto: guiar a los demás para crecer.

¿ESTÁN LOS LÍDERES RETROALIMENTANDO A SUS EQUIPOS?

Parte importante de esa guía, como mencionamos anteriormente es la retroalimentación. Existen organizaciones que capacitan a sus líderes para poder retroalimentar, pero ¿Realmente todos estamos dispuestos a hacerlo?

Muchos líderes justifican su omisión en este tema porque “no tienen tiempo”, “no saben cómo hacerlo”, “no encuentran las palabras” o simplemente dejan pasar el momento y el colaborador no recibió la guía que necesitaba. Se habla en las organizaciones de una “cultura de puertas abiertas” pero ¿Cuántos líderes en las empresas realmente lo ponen en práctica?

De las 26 organizaciones que hoy componen la lista de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Caribe el 50% de colaboradores han sido retroalimentados más de dos veces en el último año, el 16% al menos dos veces en el último año, 21% una vez al año y 13% ninguna vez durante el último año.

Este dato nos demuestra que aún estamos trabajando como organizaciones en este tema, que se ha vuelto de vital importancia para gestionar los grupos de trabajo.

Hay un porcentaje considerable de colaboradores que no ha recibido como práctica la retroalimentación; tenemos a un 87% de colaboradores que les han dicho como pueden mejorar su trabajo, y en el top 10 de Caribe el 90% de colaboradores han recibido esta retroalimentación.

Este dato es sumamente importante y la clave es transmitirles el mensaje de “cómo pueden mejorar su trabajo”, porque no solamente se trata de retroalimentar en lo que no está bien, si no de comunicar como podemos mejorarlo.

No se trata solamente de enfocarse en lo que está “desatendido” por así decirlo, si no de reconocer lo que hemos hecho y de destacar lo que podemos fortalecer. Es este tipo de retroalimentación completa la que enriquece la formación de los colaboradores y los empuja a mejorar, conociendo como deberían de hacer el trabajo y como dar su aporte a los objetivos de la organización, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la misma.





En este sentido de las 26 organizaciones que componen hoy la lista, el 91% de colaboradores entiende de que manera su trabajo contribuye a los logros de la organización mientras que para el top 10, el 95% lo percibe.

CUANDO EL COLABORADOR SE SIENTE PROTAGONISTA

La empresa Mercado Libre, es relativamente joven y cuenta con más de 6,000 colaboradores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.

Fue la posición número 7 en la lista de Los 25 Mejores Lugares para Trabajar® en el mundo 2018. Y desde su fundación en 1999 por Marcos Galperin en Buenos Aires Argentina, el objetivo clave fue: “La gente siempre primero”.

“Generamos un entorno en el que cada uno es protagonista de su desarrollo, asume desafíos y toma riesgos para alcanzar resultados extraordinarios. MELI (Mercado Libre) es mucho más que un trabajo, es experimentar la fabulosa adrenalina de emprender, superarse y sentir orgullo por el impacto que generamos. Nos inspiran las más de 580.000 familias que viven a través del ingreso que generan en nuestra plataforma”, destaca Sebastián Fernández Silva, Vicepresidente Senior de Personas en Mercado Libre

Cuando el colaborador se siente protagonista y orgulloso del impacto que genera su organización, se crea en él un alto sentido de pertenencia. Y es este sentido de pertenencia el que ayuda a generar mejores resultados de negocio, disminuyendo porcentajes de ausentismo, rotación voluntaria, desperdicios, etc.

CUANDO EL COLABORADOR SE SIENTE PROTAGONISTA DEL IMPACTO QUE GENERA SU ORGANIZACIÓN, SE CREA EN ÉL UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA QUE AYUDA A GENERAR MEJORES RESULTADOS DE NEGOCIO

Pero el sentirse protagonista no solo genera cambios en estos temas, si no que cuando el colaborador también comprende la aportación que tiene su trabajo en la sociedad, su orgullo por la empresa crece, ya que reconoce el impacto positivo que está teniendo dentro de la organización.

Para que el colaborador sienta ese confort y seguridad de que está realizando bien las cosas, se vuelve requisito la verdadera retroalimentación, donde se valora lo bueno, lo malo y lo que hay que hacer para mejorar sus tareas.

LÍDERES QUE CREAN ESPACIOS GENUINOS DE CONVERSACIÓN

A partir de la retroalimentación, el líder será capaz de sacar mayor provecho a su equipo de trabajo, porque se convierte en la oportunidad perfecta para “hablar” y “escuchar”, creando espacios genuinos de conversación y sesiones efectivas.

Un verdadero líder no solamente dicta lineamientos y habla, un líder guía con sus palabras y escucha, brinda el espacio para que su colaborador aporte ideas y juntos como equipo se idean planes de mejora.

Escuchar y hablar se convierten en las herramientas con impacto efectivo para el rendimiento de los colaboradores.

Cuando una persona se convierte en la protagonista de su desarrollo, es más consciente de lo que necesita mejorar y lo pone en práctica con entusiasmo. Los Mejores Lugares para Trabajar® deben por ello destacar en un clima con alto nivel de confianza, porque lo que los hace ser excelentes lugares no son los beneficios ni prestaciones, es ese vínculo fortalecido de confianza entre los líderes y sus colaboradores ●

Demografía y Tendencia de Los Mejores Lugares para Trabajar® en el Caribe 2019

LUIS ORELLANA,

Asociado en Estudios de Great Place to Work® Institute, Centroamérica y Caribe.

Este año nuevamente la región caribeña nos llena de sorpresas, ya que 26 organizaciones logran calificar y certificarse como un Excelente Lugar para Trabajar®, marcando una tendencia al alza y siendo el ranking con la mayor cantidad de organizaciones en los últimos años para dicha región.

Esto es el reflejo de que cada vez son más las organizaciones que comparten nuestra misión, las cuales han incrementado en 8% respecto al año anterior.

Estas 26 organizaciones que logran una posición dentro del ranking provienen de un total de 34 empresas que aplicaron nuestro diagnóstico de clima y cultura, en las cuales, la cantidad de colaboradores encuestados asciende a 25.849.

De esta población, el 49% está formado por personas del sexo femenino y el 51% masculino. Teniendo presente esta igualdad en la proporción global, podemos analizar cómo se distribuye la proporción en estas organizaciones, rondando en promedio 46% para el sexo femenino y el 54% para el masculino, lo que nos lleva a concluir en cierta ventaja para la población masculina.

A pesar de esta diferencia en las proporciones promedio, podemos advertir un esfuerzo por parte de las organizaciones en disminuir esta diferencia en razón que las proporciones cada vez se van acercando al centro de los datos.

COMPOSICIÓN GENERACIONAL: DOMINAN LA GENERACION X Y LOS MILLENNIALS

Asimismo, la composición generacional en términos generales está formada por: 8% nacidos entre 1946 a 1964, conocidos como *Baby Boomers*, el 32% por personas de 1965 a 1980 conocidos como la Ge-



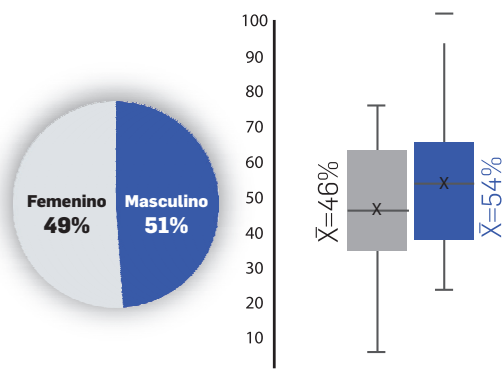
Luis Orellana, Asociado Senior en Estudios de Great Place to Work® Institute, Centroamérica & Caribe.

FOTO:ISTOCK

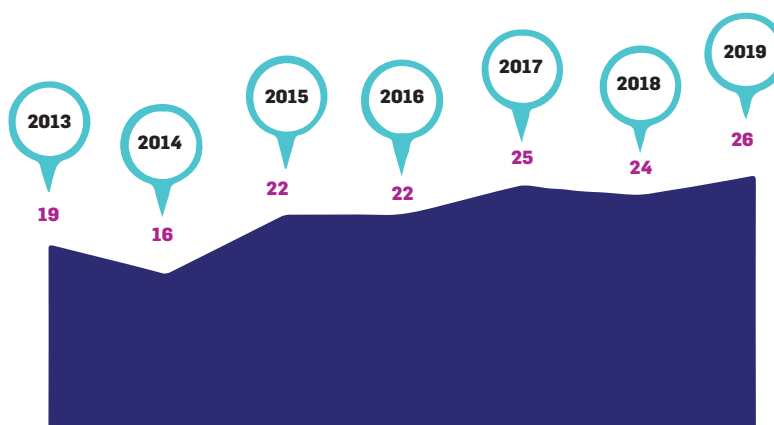


El 89% de la fuerza laboral está formada por colaboradores de la Generación X y Millennials en la región

Distribución por sexo de colaboradores encuestados en Caribe Ranking 2019



Número de organizaciones por Ranking en El Caribe



neración X.

El 58% lo conforman aquellos que nacieron durante el período de 1981 a 1997, o en otras palabras la Generación Y o *Millennials*, y el 2% son los más jóvenes nacidos posteriormente a 1998 conocidos como la Generación Z.

Como vemos, el 89% de la fuerza laboral está formada por colaboradores que forman parte de la Generación X y *Millennials* en la región.

Estos datos generales no se alejan mucho de la media en la distribución porcentual en las organizaciones, ya que esta es 7% para *Baby Boomers*, 29% para la Generación X, *Millennials* el 62% y de 2% para la Generación Z.

COMPOSICIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO Y SEXO: BALANCE ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Finalmente, del total de encuestados, el 79% fueron Colaboradores no gerenciales ni directivos, el 18% Líderes y Mandos Medios y un 3% está constituido por personas con cargos de Alta Dirección en estas compañías.

Cuando analizamos la composición por sexo en cada uno de estos niveles organizacionales, existe un balance entre Colaboradores en general, de 49% mujeres y 51% hombres. Para el caso de Mandos Medios, existe una tendencia que se inclina a una mayor proporción de mujeres con un 52% versus a un 48% de hombres. Sin embargo, para el último rango de colaboradores ubicados en Alta Dirección, la diferencia se amplía a favor del sexo masculino con un 54% y 46% de femenino.

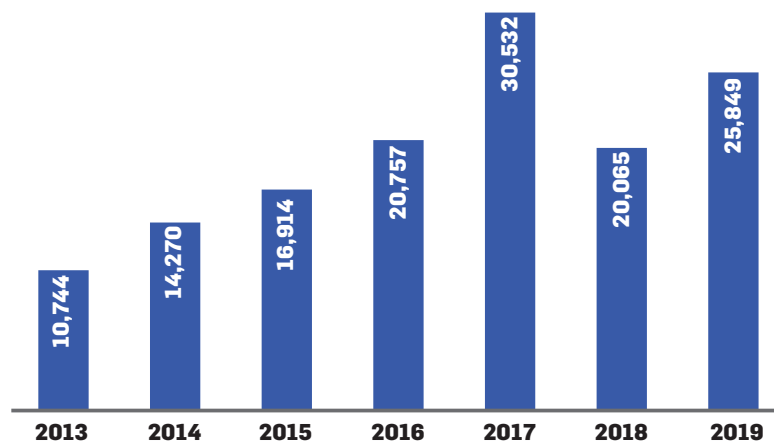
COLABORADORES SATISFECHOS

Ahora analizamos como las organizaciones que se encuentran en el Ranking de los Mejores Lugares

para Trabajar® en Caribe buscan constantemente mantener sus culturas en un ambiente de Alta Confianza, lo que desencadena en múltiples beneficios como mejor satisfacción de clientes, incremento en la habilidad de atraer y retener talentos, un sólido y sostenido rendimiento financiero, mayor compromiso de los colaboradores e innovación al interior de la organización. Esto puede medirse a través de la evolución en el resultado Trust Index© a lo largo de los últimos rankings.



Cantidad de colaboradores encuestados por Ranking en El Caribe



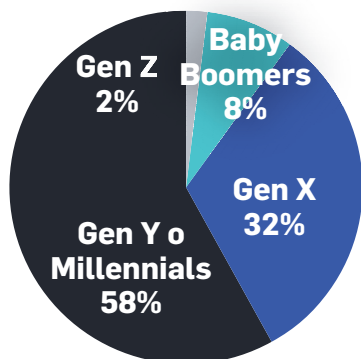
Los niveles de satisfacción global también son muy buenos según nivel jerárquico y sexo. La puntuación en el Trust Index® es del 83% para el sexo femenino y 82% para el masculino. Los resultados a la pregunta si la gente es tratada justamente sin importar su sexo, ha logrado similar nivel de satisfacción en ambos sexos en 93%, lo que nos lleva a considerar que en estas organizaciones la brecha en la experiencia de los colaboradores en su lugar de trabajo ha disminuido grandemente.

El resultado Trust Index® en nivel jerárquico marca un comportamiento muy normal en este grupo demográfico el cual es ascendente conforme al nivel respectivamente, con un 81% por parte de los colaboradores en general, 86% en Líderes y Mandos Medios y un 93% para colaboradores con cargos de Alta Dirección.

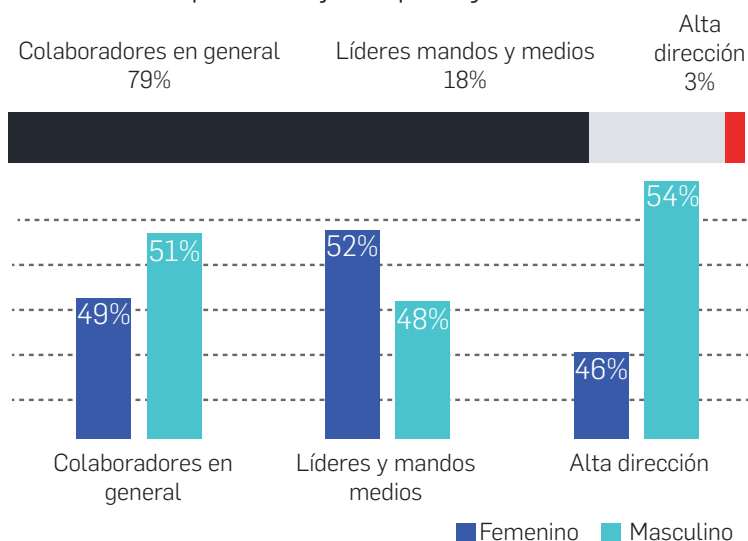
Comparativamente, los resultados a la pregunta si los colaboradores consideran que son tratados bien independiente de su posición en la compañía, los resultados guardan similar tendencia a lo largo de los 3 grupos jerárquicos, con un 87% para los Colaboradores en general, 91% para Líderes y Mandos Medios y un 97% en Alta Dirección.

En Great Place to Work® Institute Centroamérica y Caribe nos apasiona apoyar las organizaciones para que incrementen sus niveles de confianza y logren mejores resultados. Cons-

Distribución generacional de colaboradores encuestados en Caribe Ranking 2019

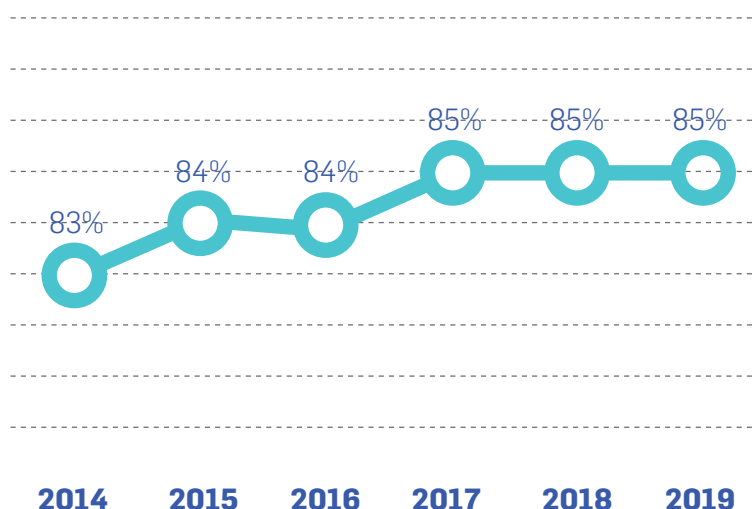


Proporción de colaboradores por nivel jerárquico y sexo



tantemente investigamos nuevas y mejores prácticas de capital humano a nivel mundial, identificando tendencias e ideando soluciones innovadoras para que juntos trabajemos día a día en construir una mejor sociedad ayudando a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo PARA TODOS ●

Promedio Trust Index® por Ranking en Caribe



GRUPO UNIVERSAL

Sinergia creada por la confianza



Programa
Interacción de
Grupo Universal
en República
Dominicana.

Escuchar y ser escuchados, establecer la confianza y cercanía. Estos son las bases del liderazgo en Grupo Universal.

En la empresa se incentiva la interacción entre supervisores y colaboradores, lo que produce un clima de confianza auténtico y que, a su vez, se traduce en la capacidad de dar respuestas y soluciones a las inquietudes que se presentan, tanto en el ámbito laboral como el enriquecimiento personal y profesional. Para lograr esto, la empresa estableció una serie de me-

**FOMENTA EL
DESARROLLO
DE LOS COLA-
BORADORES
COMO PARTE
DE LA ESENCIA
CORPORATIVA**

canismos: informar a todos los objetivos del negocio y cada colaborador es responsable de gestionar y dar seguimiento al cumplimiento de las metas.

De acuerdo con Rafael Izquierdo, vicepresidente Ejecutivo Senior Administrativo, Riesgo y Legal, han establecido actividades lúdicas y recreativas, como equipos deportivos y culturales, que permiten a los colaboradores asumir otros roles, acorde con sus pasiones, permitiéndoles interactuar con otros compañeros y líderes de la organización. Hay un alto interés en desarrollar el crecimiento de sus



colaboradores, a través del empoderamiento que le otorgan sus líderes, involucrándolos en proyectos clave o capacitación diferenciada.

Adicionalmente, Grupo Universal lleva a cabo un programa especializado de reforzamiento y formación de desarrollo intelectual y profesional, dirigido a subgerentes y gerentes, de manera que creen habilidades gerenciales y de liderazgo para una mayor integración con el equipo.

“Estas iniciativas tienen una gran repercusión, ya que fomentan el desarrollo de los colaboradores como parte de la esencia corporativa y motivan su permanencia. A la vez, impulsamos el esquema de espacios de trabajo colaborativos”, señaló Izquierdo.

Y todos estos esfuerzos generan réditos corporativos, con una mayor productividad, más cercanía entre los equipos de trabajo, creando un alto grado de confianza e involucramiento en el logro de los objetivos y sobre todo, una mejor sinergia y empatía.

Más que incentivos, en la empresa promueven la vocación de ofrecer un espacio de trabajo donde todos pueden participar, según sus capacidades y sin ningún tipo de discriminación. Las puertas de Grupo Universal están abiertas para brindar empleo digno a todos aquellos que deseen una mejor sociedad, pues están convencidos que cuando un colaborador asume esta actitud de liderazgo a lo interno, la lleva

a otros espacios de la comunidad.

“La plena certeza de que los procesos organizacionales son ejecutados bajo principios éticos, ha sido un pilar importante para el éxito de la empresa y de nuestra gente. Desde el punto de vista de la innovación, podemos identificar que los colaboradores, acompañados de sus líderes, presentan ideas creativas que se ponen de manifiesto a través del comité de sostenibilidad o representantes de clima laboral”, concluyó ●

Empresa: Grupo Universal
Sector: Servicios financieros
Colaboradores: 1.175
País: República Dominicana
Año de fundación: 1964

Principios corporativos

- Confianza
- Escuchar a todos los colaboradores
- Involucramiento en el logro de los objetivos
- Crear cercanía entre líderes y equipos de trabajo



Rafael Izquierdo
Vicepresidente ejecutivo senior de Administración, Riesgo y Legal

Ser un gran lugar para trabajar

“El Diagnóstico de Clima y Cultura realizado por Great Place to Work® Institute se ha convertido en una herramienta clave para gestionar el clima laboral, entender los pensamientos, necesidades y expectativas de nuestro personal. Esta medición forma parte primordial de los objetivos corporativos que validamos en todos los niveles de la organización y nos ha servido para tomar decisiones. Como resultado, se evidencia mejor satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia de todos al formar parte de una organización que es considerada un Gran Lugar para trabajar. El comportamiento ético de los líderes y la forma en que dirigen la organización es lo que pone de manifiesto la confianza que tienen los colaboradores en ellos”.



Alexia Espinal
Directora de Compras, Centro Corporativo

Un liderazgo carismático

“Yo definiría mi estilo de liderazgo como una mezcla de carismático y democrático; procuro generar sentimientos y sensaciones positivas en el equipo; una comunicación abierta y empoderamiento de las personas que hacen posible el logro de los objetivos; los escucho y sopeso las recomendaciones de manera objetiva, por ello, procuro cumplir con las promesas y compromisos asumidos. Esto contribuye al llamado de “liderar con el ejemplo” para así motivarlos a asumir un liderazgo genuino al momento de ser parte de un proyecto o un rol de mayor responsabilidad. Es una gran satisfacción ver como el equipo de trabajo se ha identificado con la innovación y el pensar “fuera de la caja”, lo que significa tener una mentalidad creativa, tomar riesgos, mejorar continuamente, así como saberse capaces y estar dispuestos a trabajar de una manera eficiente”.

DHL REPÚBLICA DOMINICANA

Focalizar el liderazgo



Equipo de trabajo de DHL Dominicana.

Para DHL crear liderazgos auténticos es la base para edificar y continuar construyendo una empresa de excelencia y mantener la preferencia de sus clientes, demostrándoles que cuentan con una cultura de involucramiento, que asume compromisos y toma responsabilidades.

“Cimentamos y optimizamos nuestro liderazgo desde hace años, basados en nuestra estrategia Focus, la cual se consolidó con la creación del programa CIS (Especialista Internacional

**SE FOMENTA
UNA CULTURA
QUE BUSCA
EL APOORTE DE
SOLUCIONES
Y RECOMEN-
DACIONES DE
OPORTUNIDA-
DES DE MEJORA**

Certificado), lo que nos permite asegurarnos de crear un sentido de pertenencia y orgullo por la marca. Además, este proceso lo complementamos con el programa CIM (Gerente Internacional Certificado), el cual empodera, enseña y orienta a nuestros líderes para lograr mejores resultados, en base a la motivación y retroalimentación de los colaboradores”, detalló Carolyn Peralta, gerente de Recursos Humanos en República Dominicana.

FORMAR EQUIPOS

Precisamente, estos dos programas



han sido los de mayor éxito para DHL, impulsando que sus gerentes, supervisores o colaboradores destacados o de alto potencial sean entrenados para impartir estas capacitaciones, así como sus cursos Cross funcionales. Todos ellos deben ser tomados por el personal, sin importar la función que desempeñen a lo interno de la organización.

Esto permite, indicó Peralta, que los líderes identifiquen el potencial de sus colaboradores, buscando herramientas para que sigan creciendo, generando una cultura de confianza, y por ende, un crecimiento de doble vía.

Definitivamente, el compromiso de la corporación es trabajar en pro de su gente.

Por ello, ha impulsado otra serie de iniciativas que incluye diálogos de desempeño, reuniones regulares con el equipo, conversaciones uno a uno y encuesta de seguimiento y opinión.

“Con estas estrategias es posible entrenar y capacitar a los equipos, para que cada una de las piezas de la organización conozca el resultado de sus indicadores mensualmente, para retroalimentarles, apoyarles en su crecimiento personal y profesional, pero a la vez hacerlos responsables de su desarrollo”, agregó la Gerente de Recursos Humanos.

DHL es una corporación de puertas abiertas, donde se fomenta una cultura que busca el aporte de soluciones y

recomendaciones de oportunidades de mejora, por parte de todas personas.

La empresa también ha creado procesos o instancias formales de devolución de resultados, que se realizan dos veces al año y tiene el programa buddy, que facilita al colaborador de nuevo ingreso o que estrena un puesto, capacitarse con una persona de experiencia que se convierte en un mentorship, brindando apoyo sólido para avanzar en sus nuevos retos •

Empresa: DHL Dominicana
Sector: Transporte / Logística
Colaboradores: 117
País: República Dominicana
Año de fundación: 1988

Valores que producen

Para DHL el mayor valor que tienen es su gente, y por ello se esmeran por conocer cómo se sienten y qué áreas se pueden mejorar.

De ahí que uno de sus valores esenciales es la retroalimentación de sus colaboradores, la cual toman en cuenta de forma seria y genuina, pues están convencidos que con equipos de trabajo felices obtendrán beneficios en el negocio, como el aumento de la satisfacción del cliente, mejora de la habilidad para atraer y retener el talento, alto rendimiento financiero y operativo, aumento del compromiso de los colaboradores, lo que a su vez aumenta la innovación.



Octavio Fonseca
Gerente General
República Dominicana

Un diagnóstico puesto en marcha

“El Diagnóstico de Clima y Cultura realizado por el Great Place To Work® Institute es de gran impacto para DHL Dominicana, pues se trata de una herramienta que nos permite complementar uno de los principales pilares de nuestra estrategia corporativa que es tener Gente Motivada. Nos ayuda a tener una visión más holística de nuestra cultura organizacional y esto a su vez se convierte en grandiosos resultados, por lo que estamos convencidos que el éxito de la organización se debe a nuestra gente y por eso es tan importante este diagnóstico para nosotros.

Nos aseguramos de trabajar y dar visibilidad a los planes de acción que se trabajan basados en este diagnóstico”.



Frank Jiménez Beleño
Gerente Servicio al Cliente

Ser un líder transformacional

“Quiero pensar que soy un líder transformacional, trabajo por sacar lo mejor de cada miembro del equipo, ayudar a potenciar sus virtudes y transformar cualquier oportunidad, con todo el apoyo que pueda brindar. Creo en la democracia, un gran ambiente, la buena comunicación y el reconocimiento. Cada día nos pone muchos retos, pero considero que una de mis acciones más destacadas es lograr que el equipo este sumamente comprometido, más que con los números con una meta, el alto nivel de servicio y la calidad.

Líderes inspiradores hay muchos y reconozco que de acuerdo con mi personalidad voy tomando ciertas características que me hacen admirarlos. Por mencionar a uno actual, diría que Larry Page, fundador de Google, es uno de los que más admiro por lo que ha construido y su forma de lograrlo”.

SCOTIABANK TRINIDAD Y TOBAGO Y REPÚBLICA DOMINICANA

Lo esencial en lo financiero



El liderazgo se fomenta en todos los niveles, como un comportamiento no un nivel de trabajo. En Scotiabank Trinidad & Tobago aseguran que viven de acuerdo con sus valores fundamentales de integridad, responsabilidad, pasión, respeto y a pesar de ello, pueden romper silos y trabajar juntos en todos los equipos para obtener resultados.

Su estrategia en torno a una sólida cultura del desempeño hace que los empleados crezcan, sean innovadores y piensen en soluciones significativas y satisfactorias para sus clientes. Logros como este dan fuerza al personal para ser consistente en su esfuerzo por obtener un rendimiento excelente.

Este año en Scotiabank Trinidad & Tobago lanzaron el 'Club S', un concepto innovador en recompensas de lealtad del cliente para un proveedor financiero.

Tobago.

Por su parte, en Scotiabank República Dominicana aseguraron que, desde la inducción inicial, el tema liderazgo está presente como uno de los enfoques estratégicos del banco.

Promueven su Instituto de Liderazgo iLEAD, el cual cuenta con recursos y programas de desarrollo disponibles para todos los niveles, contenido online y presencial.

Una de sus principales estrategias es desarrollar y fortalecer las habilidades de coaching en sus gerentes y supervisores, con el fin de promover conversaciones constantes y abiertas de desarrollo, para elevar el nivel de conciencia de su gente, crear compromiso en alto desempeño y en su propio plan de carrera dentro de la organización.

El programa de desarrollo de liderazgo enfocado en líderes emergentes consiste en diversas

“Alcanzamos esta oferta importante al desafiar a un equipo multifuncional a que salga de sus tareas diarias y desarrolle algo que realmente nos haga sobresalir como socios de nuestros clientes. El equipo que trabajó en esto realmente ha entregado un producto único y ha sido reconocido por este logro”, dijeron voceros de Scotiabank Trinidad &

actividades formativas durante todo un año, para desarrollar las competencias clave del banco en colaboradores de nivel gerencial con un potencial sobresaliente.

Contempla actividades como sesiones sobre estilos conductuales para apoyar el conocimiento de sí mismo e impulsar el trabajo en equipo, sesiones con escuelas de negocio reconocidas, seguimiento cercano con sus líderes, entre otras acciones que contemplan la combinación de experiencias directas en campo, tener un mentor y capacitación “de aula” •



SCOTIABANK TRINIDAD Y TOBAGO Y REPÚBLICA DOMINICANA

Año de fundación: 1832 en Canadá, 1954 en Trinidad y Tobago, 1920 en República Dominicana

Sector en que se desempeña:
Bancario

Número de colaboradores: 1.589 en Trinidad y Tobago, 2.107 en República Dominicana



Gonzalo Parral
Country Head
Scotiabank República Dominicana

“Contar con una herramienta oficial que permite expresar opiniones y saber que van a ser tomadas en cuenta por la organización, se traduce en una mejora del clima. Los datos recolectados permiten definir planes en los que toman parte los colaboradores con el fin de tener mejores resultados”.



Stephen Bagnall
Vicepresidente senior y director general de Scotiabank Trinidad & Tobago Limited

“En nuestra organización, declaramos que todos son líderes, sin importar su rol. Las personas pueden exhibir su liderazgo de distintas maneras y generar confianza a partir de la autenticidad, transparencia y honestidad”.



Kerry Frederick
Gerente de ventas y comercio de divisas
Trinidad y Tobago

“Mi estilo de gestión es abierto; coaching para el desarrollo de mis reportes directos, alinear el desempeño a los objetivos del equipo y capacitar al equipo para que tenga éxito al tener interés en su desarrollo”.



Nathalie Bermúdez Ricardo
Directora de Relaciones Corporativas
Scotiabank República Dominicana

“Promuevo un estilo de liderazgo participativo, que implica diálogo, intercambio de ideas, diversidad y apertura. El trabajo en equipo, unido a una buena planificación es la clave del éxito, pues nos asegura excelentes resultados y mayor eficiencia. Mis colaboradores son parte esencial en los resultados obtenidos”.

AES PUERTO RICO Y REPÚBLICA DOMINICANA

El principio de la ética



La política de AES consiste en contratar a colaboradores con actitud y aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la empresa y que cuenten con un alto desempeño en habilidades de liderazgo.

El potencial de desarrollo profesional es un criterio esencial en el momento de la contratación, por lo que el reclutamiento y selección estará basado en la evaluación objetiva de las habilidades, experiencias, educación, intereses y otras calificacio-

**EN AES VA-
LORAN LA
DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN
INCORPORAN
ESTOS VALO-
RES EN TODA
LA ORGANIZA-
CIÓN**

nes directamente relacionadas con la ejecución exitosa del trabajo.

El proceso de revisión de desempeño, realizado dos veces al año, permite valorar los requerimientos de reforzar algunas competencias y habilidades.

De acuerdo con la vicepresidenta regional de Recursos Humanos MCAC, Mayka McCalla una iniciativa que ha arrojado buenos resultados ha sido la de involucrar al supervisor directo del líder en la identificación de las competencias que requiere el puesto, información que sirve de



base para realizar la evaluación correspondiente.

“Haciendo uso de la herramienta DISC, hemos diseñado una entrega de AESTarformers Intimate el cual busca que los líderes cuenten con sesiones constructivas de retroalimentación por parte de sus reportes directos en eventos guiados por coaching certificados y expertos en la herramienta DISC”, destacó McCalla.

Desde su rol, el líder tiene la oportunidad de crear un espacio en el que genere vínculos más cercanos con su equipo, mayores a los que tienen hoy. AESTarformers Intimate busca como objetivo que los líderes saquen la estrella que llevan por dentro e implica permitir a otros complementar y ayudarlo en su desarrollo y crecimiento integral.

Por cinco años consecutivos, incluyendo este 2018, AES ha sido seleccionada, nuevamente, como una de las compañías más éticas. Las empresas seleccionadas mostraron un liderazgo basado en los valores. La Corporación AES fue seleccionada como una de las Compañías más éticas del mundo, por el Ethisphere Institute.

“AES a nivel global valora la diversidad y la inclusión e incorporamos estos valores a todas las facetas de nuestra organización llevando a cabo políticas y prácticas inclusivas. Para

nosotros es importante la atracción del mejor talento, valorando y respetando la diversidad de nuestra gente, proveedores, socios y accionistas, así como la diversidad de los mercados, comunidades y países en los que operamos”, agregó McCalla. ●



Elisandía Herrera Guerrero
Mecánico A. AES
Andrés en República Dominicana

Equipo complementario

“Mi estilo de liderazgo es participativo porque para mí al momento de la toma de decisiones tienen mucha importancia las voces del equipo; de esta manera promuevo la participación e interacción de todos los integrantes del grupo. Me gusta pensar que nos complementamos”.



Melisa Cruz Arroyo, Ingeniera de Confiabilidad y Gestión de Activos, Puerto Rico

Guía inclusiva

“Entendería que mi estilo es inclusivo. Me gusta más el término guiar que liderar. Cuando me asignan un proyecto, guío al grupo, coordinando esfuerzos. Se debe conducir un proyecto de manera que las personas comprendan que su rol es importante, que se valora su trabajo y el tiempo que están dedicando”.



Edwin De los Santos Market Business Leader AES en República Dominicana

Gente y poder

“El diagnóstico que realiza Great Place to Work® es una herramienta muy valiosa que nos permite conocer a fondo el clima laboral. En AES creemos en empoderar a nuestra gente, lo que nos ha permitido que cada reto se convierta en una oportunidad. Siendo estas oportunidades las que nos han convertido en una organización de referencia en nuestra industria”.



María C. Berio, Market Business Leader, Puerto Rico

Productividad y desempeño

“Somos una empresa enfocada en valores. Es importante ante todo el respeto y esto comienza por escuchar para crear una cultura de colaboración. La transparencia en nuestros objetivos, visión y planes de trabajo son fundamentales para crear espacios de alto grado en productividad y desempeño”.



Empresa: AES en la Región México, Centroamérica y el Caribe

Sector: Eléctrico

Colaboradores:

República Dominicana: 230

Puerto Rico: 106

Países: México, Panamá, República Dominicana y Puerto Rico

FENWAL A FRESENIUS KABI COMPANY

Aprovechar las oportunidades



Colaboradores
Fenwal a Fresenius
Kabi Company

Para esta organización la colaboración entre colegas es vital, por eso invierte en capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo en colaboradores que aún no tienen roles formales para dirigir a otros.

Siendo una compañía líder en el campo de dispositivos médicos en República Dominicana, especializada en la manufactura de estos dispositivos y en tecnologías enfocadas al cuidado de la salud, se esmeran por contar con los mejores talentos, desarrollando un ambiente de excelencia y que su gente

SE COMPROMETE A FOMENTAR EL CRECIMIENTO DE LOS GERENTES MEDIOS Y LOS TALENTOS JÓVENES

se sienta motivada.

Lograr esto es sinónimo de motivación y compromiso por ofrecer el más alto nivel de satisfacción a los clientes.

De acuerdo con Geraldo Martínez Mateo, director de Recursos Humanos de la planta de Haina en República Dominicana, crean constantemente equipos de trabajo multidisciplinarios para la mejora continua y la resolución de problemas, lo cual desarrolla y prepara a líderes en todas las áreas.

“Es fundamental compartir la mayor cantidad de información en todos los niveles para facilitar que los cola-



boradores tengan un conocimiento más profundo del negocio. Nos esforzamos por tener un liderazgo inclusivo, innovador y con un enfoque humano, pues sin nuestros empleados, no podemos satisfacer a nuestros valiosos clientes”, explicó Martínez.

Fenwal a Fresenius Kabi Company, se compromete a fomentar el crecimiento de los gerentes medios y talentos jóvenes, lo que causa un efecto de cadena y les otorga mayor exposición en foros locales e internacionales.

Aunque la capacitación formal es importante para la compañía, consideran que solamente incide en un 16% al desarrollo profesional. Por ello cuando asesoran a los superiores, se plantea, a su vez, la participación programada y supervisada de todos los equipos, para lo cual se establecen las reuniones de monitoreo.

“El mayor incentivo, y que es un hecho comprobado, es que más del 80% de las posiciones de nivel superior en la empresa son ocupadas por miembros de la organización que se han formado internamente”, añadió.

Ser parte del listado de las Mejores Empresas para Trabajar® en el Caribe resulta de gran aporte al desarrollo de la organización, de hecho, uno de sus programas más exitosos es producto del diagnóstico en los últimos años.

Con este diagnóstico lograron identificar con precisión algunas

oportunidades de liderazgo de 15 licenciados, a los cuales se les dieron a conocer sus fortalezas y fueron enviados a capacitarse como líderes con la prestigiosa firma Dale Carnegie.

Asimismo, identificaron la necesidad de entrenamiento formal para algunos colaboradores, con notables mejoras en el entorno laboral y la productividad en estas áreas. “Continuaremos el diagnóstico, para mantener la medición constante de las dimensiones y seguir el curso de las acciones correctas”, concluyó ●

Empresa: Fenwal a Fresenius Kabi Company

Sector: Manufactura de Dispositivos Médicos/Salud

Colaboradores: 3.068

País: República Dominicana

Año de fundación: 1987

Valores corporativos

- Calidad
- Colaboración
- Creatividad
- Pasión
- Compromiso
- Enfoque en el Cliente



Bernardo Álvarez
Gerente General

Alinear trabajo y metas

“Como líderes de nuestra Organización, en Fenwal a Fresenius Kabi Company, mantenemos una comunicación muy cercana y abierta con nuestros colaboradores en todos los niveles. Realizamos reuniones formales e informales, buscando estar alineados con nuestros objetivos, resultados y oportunidades. En la organización, nuestros líderes siempre se comportan de acuerdo con los valores corporativos y nuestro propósito de cuidar la vida. Para nosotros el diagnóstico del Great Place to Work® Institute es una herramienta objetiva que permite medir la efectividad de sus prácticas y la forma en que administran su talento humano, así como identificar áreas para la mejora continua”.



Domny Arias Durán
Mgr. Mantenimiento de Manufactura y Área de Operaciones eBeam

Un equipo empoderado

“Considero que mi estilo de liderazgo es democrático y orientado hacia las personas. Se pueden lograr grandes cosas cuando empoderas a tus colaboradores, cuando les permites crecer y desarrollar su potencial, sin perder de vista el objetivo final.

Solo cuando considero necesaria mi intervención, entro en acción sin desasociar a la persona responsable y reorientar el objetivo final. Uno de los logros obtenidos fue formar un departamento unido y de alto rendimiento que trabaja en conjunto, lo que nos permite enfrentar cualquier desafío, al mismo tiempo que obtenemos los resultados planificados; garantizando el crecimiento profesional, personal y económico de todos los miembros de mi equipo”.

CATALONIA HOTELS & RESORTS

Trabajo de excelencia



Catalonia Hotels & Resorts se encarga de incentivar el liderazgo a través de su Plan Motivacional y Capacitación Continua, el cual cada año va innovando y cubriendo las necesidades en cada una de las actividades que se desarrollan en los distintos hoteles. En este plan no están solamente involucrados los ejecutivos, sino que se desarrolla en todos los niveles jerárquicos.

“Estas actividades han tenido un efecto muy positivo en nuestro talento humano, que se siente más comprometido a continuar haciendo su trabajo con excelencia y proporcionarle una estadía inolvidable al huésped, además, incentiva el compañerismo y sentido de pertenencia”, aseguró Justina Rosa Jones, Directora Territorial de Recursos Humanos.

A lo interno en la organización procuran tener un liderazgo de crecimiento, para que su talento humano tenga la oportunidad de escalar a otras posiciones sin

importar nacionalidad, sexo, color, religión, edad o preferencia sexual, sino por sus habilidades y competencias; para esto, también se les ofrecen formaciones de cross-training. Catalonia Hotels & Resorts ha implementado distintas estrategias para motivar el crecimiento de los colaboradores, como el Plan Carrera, que ofrece la oportunidad de realizar entrenamientos, que son tomados en cuenta a la hora de llevar a cabo futuras promociones.

“Impulsamos las promociones entre nuestra gente, pues el interés del hotel es cubrir los puestos superiores con empleados que tengan otra categoría y que cuenten con las actitudes de productividad, discreción y eficiencia para desarrollar satisfactoriamente las nuevas funciones que se les presenten. Solamente en este 2018, un total de 323 colaboradores fueron promocionados en República Dominicana”, contó Jones.

Adicionalmente, cuentan con su programa Ayuda a la Forma-

ción, que consiste en un plan para brindar apoyo a los colaboradores a fin de que puedan continuar con su preparación profesional, dicha ayuda va del 10% al 50% del costo final.

Por otra parte, este año Catalonia Hotels & Resorts implementó el Almuerzo Wow, al cual asisten los colaboradores más mencionados en las redes sociales y aquellos que, aunque no están de frente al huésped, se destacan por realizar una acción extraordinaria por sus compañeros o la organización. En el ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar® de Caribe 2018, logró el posicionamiento de seis de sus hoteles, demostrando que se guían por valores corporativos enfocados en la gente.

“Consideramos que, si hay un clima de confianza, nuestro talento humano estará dispuesto a ofrecer sus ideas con fines de mejora, tendrán el ADN de la compañía y crearán lazos como familia, no como empresa, de esta manera, podrán ver el éxito de Hoteles Catalonia como parte de ellos” ●

CATALONIA

• HOTELS & RESORTS •

CATALONIA HOTELS & RESORTS

Año de fundación: 1998

Sector en que se desempeña: Hotelería

Número de colaboradores: 2.350

País: República Dominicana



Justina Rosa Jones de Bristo, Directora Territorial de Recursos Humanos, República Dominicana

Satisfacción de impacto

“El Diagnóstico de Clima y Cultura realizado por Great Place to Work® Institute Centroamérica & Caribe, produce un impacto positivo para nuestra cadena de hoteles, ya que nos ayuda a conocer de manera más clara el estado de satisfacción de nuestros colaboradores, y nos impulsa a mejorar. Lo consideramos estratégico porque nos ofrece una vista general y específica de los estándares de la organización, permitiéndonos identificar los niveles de colaboración, compromiso o liderazgo, que son fundamentales conocer, como el tipo de colaboradores que tenemos (promotores, pasivos o detractores) y las acciones que se deben realizar para reconducir a los pasivos a ser promotores”.



Rosa Dilcia Rodríguez, Jefa de Recepción, Royal Bávaro República Dominicana

Una sola meta

“Busco siempre incentivar al equipo, para que trabaje en conjunto por el objetivo en común, basado en un estilo de liderazgo democrático, permitiendo que todos opinen y se decida por consenso, creando sólidas cadenas humanas”.

EGE HAINA

Un liderazgo humanizado



La empresa trabaja fuertemente en la capacitación y desarrollo de habilidades de los líderes y equipos de trabajo

Su estilo de liderazgo está basado en la colaboración. Y desde que realizan las mediciones anuales del Great Place to Work® Institute, EGE Haina trabaja arduamente para impulsarlo con grupos de enfoque, de manera que se cuente con el punto de vista de los colaboradores para establecer los planes de acción.

De acuerdo con Gilda Pastoriza, directora de Recursos Humanos, en los últimos cuatro años emprendieron una tarea continua para reforzar las habilidades de todos los líderes, mediante entrenamientos, seguimiento, así como coaching gru-

**ESTABLECEN
PRÁCTICAS
INCLUSIVAS
EN SUS PROCE-
SOS DE RECLU-
TAMIENTO Y
SELECCIÓN**

pal e individual, y cada vez es más evidente que van por el camino correcto.

“Este proceso nos ha llevado a tener líderes que se interesan genuinamente por su gente, que están más dispuestos a participar a sus colaboradores, escucharlos y entender sus puntos de vista, prima el respeto y el compromiso de cada uno de los integrantes. Vamos cerrando significativamente las brechas, humanizando las interacciones y fortaleciendo las relaciones”, explicó Pastoriza.

Precisamente, las mediciones de clima organizacional han evidenciado que los colaboradores desean ser reconocidos y



valorados, que se les de mayor responsabilidad y quieren conocer en qué medida aportan al logro de objetivos de sus departamentos y la empresa en general.

Como respuesta se fomenta la comunicación clara, directa y asertiva, asegurando el desarrollo de las habilidades y destrezas de los líderes para que, a su vez, puedan impulsar a sus equipos de trabajo, lo que permite el aumento de la productividad y la satisfacción a lo interno.

Uno de los proyectos que impulsó la empresa durante el último año, estuvo dirigido al involucramiento de los supervisores, con la gestión de su gente, mediante entrenamientos que los expusieron a resolver situaciones de su personal para lograr un mayor entendimiento.

La finalidad de dicho programa es generar confianza y transparencia en el proceso de atracción y retención de talento y la evaluación de desempeño, de manera que se lleven bitácoras para retroalimentar a los colaboradores, basados en hechos y datos para tomar acuerdos y alinear las expectativas de ambas partes.

“También nos permitió establecer planes de acción y detectar las necesidades de capacitación. Asimismo, los supervisores participan en la definición del aumento salarial de sus equipos, basados en la evaluación de resultados”.

Estas iniciativas, comentó la directora de Recursos Humanos, van acompañadas de prácticas inclusivas; en sus procesos de reclutamiento y selección no se

hace distinción por género, edad, orientación sexual, religión, nacionalidad, nivel socioeconómico o discapacidad.

“Nos basamos en la igualdad de derechos, paga y trato justo para todos, brindando oportunidades según las competencias de cada uno. Actualmente, contamos con colaboradores con discapacidad visual o auditiva; estamos trabajando en la adecuación física de nuestras plantas y en la concientización de nuestros colaboradores sobre la inclusión”, señaló ●

Empresa: Empresa Generadora de Electricidad Haina (EGE Haina)

Sector: Energía

Colaboradores: 501

País: República Dominicana

Año de fundación: 1999

Valores corporativos

Entre los valores esenciales que basan la cultura de trabajo está la credibilidad, poniendo como ejemplo el accionar de su equipo gerencial, con el respeto hacia los colaboradores y el trato equitativo.

Promueven la cooperación, el esfuerzo colectivo y las iniciativas individuales.

Fomentan que la información fluya y se fortalezca la relación entre compañeros.

La excelencia y el esfuerzo son reconocidos, en un ambiente de mérito y productividad.



Luis Mejía Brache
Gerente General
República Dominicana

Vínculos que motivan

“Estas mediciones proveen una retroalimentación muy valiosa para la organización, que nos ha permitido conocer cuáles son los aspectos que impactan en el clima laboral y en la satisfacción de nuestros colaboradores. También nos ha permitido desarrollar estrategias de gestión para mejorar y consolidar relaciones de calidad y respeto entre los colaboradores, basados en la transparencia, el mérito, el orgullo y el compañerismo, para aumentar la productividad, satisfacción y motivación de la gente”.



Gerson Méndez
Superintendente
de Mantenimiento
Mecánico Q2

La importancia de ayudar

“Tengo un liderazgo que combina los estilos operativo y democrático, ya que tomo en cuenta la opinión del equipo, pero con énfasis en la consecución de las metas y objetivos. Ha sido muy valioso colaborar en la transformación de un colaborador que tenía una baja valoración en el departamento, sin embargo, trabajando bajo mi supervisión y orientación en corto período, logró un giro de 180 grados, mostrando su entrega y compromiso, así como la aceptación de la dinámica de interacción no solo del departamento, sino de todo el equipo de la planta. Me satisface cuando otros líderes reconocen el buen desempeño de mis colaboradores al trabajar con ellos. También cuando los colaboradores hacen esfuerzos extras voluntarios”.

TELEPERFORMANCE REPÚBLICA DOMINICANA

Pasión por la excelencia



Equipo de trabajo de Teleperformance en República Dominicana

Teleperformance República Dominicana forma parte del Grupo Teleperformance fundado en 1978. Son líderes mundiales en la gestión omnicanal de la experiencia del cliente.

“Teleperformance conecta a las más grandes y respetadas marcas del planeta con sus clientes, proporcionándoles servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas

**SU ENFOQUE
CENTRADO EN
LAS PERSONAS
ES ÚNICO, RES-
PALDADO POR
UN EQUIPO DE
LIDERAZGO**

con los clientes. Cuando sus clientes contactan con las mismas o viceversa, nosotros estamos allí para darles soporte y asegurarles que tengan una experiencia única con su marca en todos los canales”, aseguró el gerente de RRHH – DRP, Marino Pichardo.

Invierten constantemente en investigación y desarrollo para conseguir un entendimiento más profundo del comportamiento del consumidor, sus pensamientos y necesidades en diferentes países, industrias, canales y generaciones. “Somos expertos en las interacciones con las personas,



lo que nos posibilita estar a la cabeza proporcionando una experiencia superior con el cliente en cada contacto”, agregó Pichardo.

En República Dominicana brindan directamente servicio a los consumidores o usuarios finales, ya sean personas físicas o clientes corporativos de sus socios comerciales. Iniciaron operaciones en el 2012 y su camino ha estado lleno de crecimiento.

“Nos caracterizamos por ser una gran familia. Cuidamos a nuestra gente de cerca y les damos las herramientas que necesitan para que sean eficientes en sus labores y así añadir valor a la marca TP y la de nuestros clientes. La estrategia de negocio de Teleperformance está unida a la satisfacción de los empleados. Nuestro enfoque centrado en las personas es único y está respaldado por un equipo de liderazgo con gran experiencia, sólido y altamente comprometido; esto nos permite satisfacer las exigencias de nuestros inversores y dar respuesta a las necesidades de sus propios clientes”, destacó Pichardo.

Su estrategia de personal se basa en que “empleados felices hacen felices a los consumidores que, a su vez, hacen felices a nuestros clientes y estos hacen felices a nuestros accionistas”, declaró Pichardo. En la organización tienen como fundamento la premisa de transformar la pasión en excelencia, lo cual se refleja en su filosofía “Cada

Interacción Cuenta”; cada relación a cualquier nivel de la empresa es una oportunidad de crear un impacto positivo.

Muestra de ello, como una de las prácticas para agradecer el buen desempeño, adicional a su remuneración ordinaria, se otorga un bono de desempeño catorcenal a todos los miembros del equipo de operaciones. Es una compensación extraordinaria a todos aquellos que hayan alcanzado sus metas durante el mes ●

Empresa: Teleperformance República Dominicana

Sector: Outsourcing / BPO

Colaboradores: 2.076

País: República Dominicana

Año de fundación: 2012

Valores familiares

Para la empresa el mayor valor es cuidar de su gente y darle herramientas para que sean eficientes; valora el compromiso, la pasión y la excelencia. Reconoce el buen desempeño.



Rene Rubio
Chief Operations
Officer
Centroamérica y
Caribe (CAC)

Clientes satisfechos

“Sabemos que las mediciones continuas sobre clima laboral son de suma importancia para el desenvolvimiento positivo de nuestra empresa. Nuestros equipos de liderazgo actúan y operan bajo una cultura bien marcada de puertas abiertas.

Nuestros clientes han mostrado satisfacción con el resultado obtenido por nuestra empresa, ya que cada año realizan una evaluación del servicio recibido. En este año nuestros clientes nos valoraron como promotores y recibimos excelentes calificaciones.”



Paola Mejía
HR Coordinator
República
Dominicana

Participación democrática

“Mi estilo de trabajo es participativo y democrático. No hay nada que yo le solicite a mi equipo o compañeros, que yo misma no esté dispuesta a hacer. Entonces para mí, el liderazgo debe venir por el ejemplo. Implementar iniciativas como Community College, NEXT y ELITE en el país, las cuento como una de mis acciones destacadas, ya que esto nos da valor agregado como empresa y le permite al empleado proyectarse y hacer carrera dentro de la organización.”

ALPHA INVERSIONES

En igualdad de condiciones



La transparencia y la honestidad en las relaciones son aspectos fundamentales para Alpha, basan sus relaciones en hechos, en un diálogo abierto, donde los colaboradores se sientan en la libertad de explotar sus aptitudes y estimular su creatividad.

“Los accionistas y directores de Alpha Inversiones entendemos que la meritocracia es el criterio principal para el desarrollo de una carrera profesional. Alpha cuenta con un organigrama prácticamente plano, dentro del cual se escuchan abiertamente las opiniones de los colaboradores y se incentiva la diversidad de criterio”, destacó Nelly Ramírez, gerente de Gestión Humana de Alpha.

En la empresa se impulsa la formación de los colaboradores, para que tengan habilidades e identifiquen sus oportunidades y soliciten ayuda cuando sea necesario.

“Alpha promueve la capacitación de los colaboradores y

les brindamos las herramientas necesarias para que adquieran las capacidades para manejar su día a día de manera efectiva”, dijo Ramírez.

Uno de los proyectos que Alpha se enorgullece de haber realizado es el de Gestión Documental, en el cual se involucraron todos con un objetivo en común: implementar un flujo totalmente digitalizado. Han reducido a cero el uso de papeles, con lo cual contribuyen con uno de los pilares de Responsabilidad Social Empresarial: Medio Ambiente.

Fue una iniciativa en la cual se involucraron distintas áreas, como Operaciones, Proyectos y Tecnología, pasando de un trabajo manual, que implicaba un alto gasto de papel, a contar con una herramienta digitalizada, eficiente y ágil que maneja los documentos, de manera sencilla y estructurada. De hecho, en el pasado gastaban mensualmente unas 15 a 20 resmas de papel de 500 hojas, así como 2 cajas de pendafox.

En cuanto a los valores, Ramírez explicó que “motivan un liderazgo inclusivo, en el cual todos tenemos la oportunidad de alcanzar nuestras metas y sueños, donde cada uno de nuestros colaboradores es responsable de sus resultados y de promover que las cosas pasen.”

Para el vicepresidente ejecutivo de Alpha Inversiones, Santiago Camarena ser parte del listado de Great Place to Work® es la muestra del esfuerzo que hacen por construir relaciones de largo plazo, basadas en la confianza a lo interno y externo de la organización.

“Nos esforzamos siempre por ofrecer un trato personalizado y en construir un vínculo sólido de confianza. Sabemos que la principal ventaja competitiva que tenemos es nuestro capital humano, esa gente que con pasión, orgullo, profesionalismo y en equipos están orientados a los resultados, impulsándonos como líderes en el mercado”, agregó Camarena ●



Santiago Camarena,
Vicepresidente Ejecutivo
Alpha Inversiones

Agentes de cambio

“El reconocimiento de Great Place to Work® a Alpha es una validación del éxito de un modelo de Gestión de Equipos. Es un compromiso para vivir nuestros valores en el día a día, a seguir inspirando a nuestra gente a ser catalizadores del cambio en República Dominicana y en sus vidas. Representa un compromiso para seguir trabajando por nuestra gente, proveer un ambiente laboral donde se valora el esfuerzo y capacidades de cada uno y se les ofrecen las herramientas para su desarrollo”.



Carolyn Pichardo
Gerente de Operaciones de Alpha Inversiones Santo Domingo, República Dominicana

Entusiasmo y compromiso

“Mi estilo de liderazgo busca transformar personas, influir, guiar equipos propiciando un ambiente de entusiasmo y compromiso mediante una comunicación abierta, tanto de forma individual como colectiva, transmitiendo motivación, pasión, fomentando la proactividad, creando una conexión que inspire confianza, admiración, que a su vez se traduzca en relaciones a largo plazo y resultados brillantes”.

Alpha

Inversiones

ALPHA INVERSIONES

Año de fundación: 2009
Sector en que se desempeña: Inversiones
Número de colaboradores: 58
País: República Dominicana

KARISMA HOTELS & RESORTS

Oferta y colaboradores de lujo



La oferta de Karisma Hotels & Resorts es de experiencias de lujo, lo cual implica para los colaboradores hacer un trabajo extraordinariamente complejo y coordinado. Los directivos estiman que la mejor manera de lograr esto es empoderando a su gente, desde gerentes y supervisores hasta quienes están en línea.

“Tenemos briefings regulares en los hoteles y en cada departamento para plantear las necesidades del día, de la semana, abrimos la conversación con los colaboradores para que puedan plantear soluciones, sugerencias, proyectos y planes”, aseguró la Senior Director of People Strategy & HC, Estela Paz.

Esa forma de trabajar les ha permitido mantener certificaciones de alto nivel en todas las propiedades en hospitalidad, lujo, sustentabilidad y responsabilidad social, además de iniciar un programa continuo de desa-

rollo profesional denominado Karisma Ambassador Program, del que se han graduado empleados de línea, supervisores y gerentes, listos para ocupar posiciones de mayor nivel.

“En cada unidad de negocio prevalece el concepto de Liderazgo Transformacional, pues comprendimos que para alcanzar este crecimiento consistente, necesitábamos líderes apegados a los principios de transformación e innovación en una industria que requiere estar en constantes mejoras. En Karisma encontramos una cultura en la que impera el sentido de responsabilidad por parte de todos, asumiendo sus roles sin importar el nivel dentro de la organización, donde se premia la toma de decisiones y se reconocen los resultados”.

Las acciones de la empresa se enmarcan en sus valores: actitud positiva, responsabilidad, respeto, pasión, lealtad, honestidad y trabajo en equipo. Cuentan con sistemas de reconoci-

miento y evaluación continua.

“Con su esfuerzo diario apoyan en crear la magia que ofrecemos en nuestros hoteles, clubes y oficinas”, destacó la ejecutiva.

En la empresa se impulsan actividades deportivas y de cuidado de la salud mediante la Fundación Karisma, que también cuenta con programas de nutrición. Cada año celebran las Olimpiadas Karisma, en las que realizan competencias deportivas, culinarias, de conocimientos y artísticas. Karisma Ambassador Program (KAP) es un programa de desarrollo de líderes, creado, asistido y gestionado por los colaboradores de la organización más experimentados para detectar, cultivar y ampliar el impacto del talento en la organización. “Nuestros graduados KAP trabajan en todos los países donde tenemos presencia y adquieren experiencias específicas para liderar iniciativas innovadoras y momentos clave para las propiedades, como las aperturas de hoteles en nuevos países”, concluyó Estela Paz •

KARISMA
HOTELS & RESORTS

KARISMA HOTELS & RESORTS

Año de fundación: 2000

Sector en que se desempeña:

Hotelería y hospitalidad

Número de colaboradores:

480 en Jamaica y 977 en República Dominicana

Países: República Dominicana y Jamaica



Jorge Feliz Guzmán, Director corporativo de Karisma Hotels & Resorts, República Dominicana

Impera el buen trato

“La importancia estratégica de este diagnóstico Great Place to Work® reside en que podemos ver de manera clara, aspectos en nuestro funcionamiento empresarial que no siempre son visibles y que, a su vez, tienen un impacto en el bienestar del personal. Estamos claros y convencidos que, si el personal está contento y se siente bien tratado y respaldado dentro de la empresa, su desempeño será alto y su compromiso constante con la organización”.



María Natalia Pérez, Supervisora de Cobros, República Dominicana

Metas cumplidas

“Considero que mi estilo de liderazgo puede catalogarse como transformacional, ya que influye y transforma positivamente los grupos, consiguiendo alcanzar los objetivos mediante la inspiración, motivación y entusiasmo del personal que conforma mi equipo. Logré poner al día los balances vencidos a más de 60 días, en tiempo prácticamente récord. Una de las mayores satisfacciones que he recibido de mi equipo ha sido el compromiso mostrado en el desarrollo de sus labores.”

MAPFRE BHD COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A.

Ante todo, comunicar

 **MAPFRE BHD** | SEGUROS

Tu aseguradora global de confianza

En MAPFRE los líderes se aseguran de que toda prioridad tenga un responsable y que cada miembro tenga una prioridad.



En esta empresa se fomenta el liderazgo participativo, en el que los jefes de áreas informan a sus colaboradores de las decisiones estratégicas de la organización en todos los niveles.

“Promovemos el trabajo en equipo, transferencia del conocimiento, información y retroalimentación constante, participación en proyectos e iniciativas tanto corporativas como locales, con una clara definición de sus roles y metas”, explicó Karina Volquez, Directora de Recursos Humanos.

**SE FOMENTA EL
DESARROLLO
DE SUS COLA-
BORADORES
A TRAVÉS DE
PROGRAMAS
QUE POTEN-
CIAN LAS CA-
PACIDADES Y
HABILIDADES**

Estas iniciativas de liderazgo se sustentan en dos pilares fundamentales: el respeto para potenciar la diversidad de visiones y el desempeño y comunicación para alinear y dar a conocer información clave.

Para lograr lo anterior, los líderes han ido desarrollando cuatro hábitos estratégicos a fin de mejorar la interacción: 1. escucha activa, 2. valorar la visión e implementación de propuestas de equipo, 3. confianza en las personas, 4. reconocimiento y feedback constante.

Aunado a esto, el enfoque del equi-

MAPFRE BHD
SEGUROS

po está en lo verdaderamente importante, los líderes se aseguran de que toda prioridad tenga un responsable y que cada miembro tenga una prioridad. En MAPFRE BHD se fomenta el desarrollo de sus colaboradores a través de programas enfocados, en los cuales se potencian las capacidades y habilidades.

“Cabe destacar que durante el 2017 llevamos a cabo el programa de Gestión del Talento, en coordinación con la Dirección Corporativa de MAPFRE”, precisó Volquez.

La finalidad de este programa es atender las necesidades de la compañía considerando dos realidades: el empleado que quiere progresar en MAPFRE y contribuir con el desarrollo de la compañía con su actividad y, la necesidad de superación y profesionalidad para ello.

Como parte de los planes de desarrollo a sus líderes, iniciaron el Programa Líder MAPFRE BHD enfocado a los mandos medios y directivos de la empresa. Este programa se fundamenta en cinco grandes premisas que son: 1. conocer las percepciones más comunes de los colaboradores y aceptar las necesidades de estos como dirección hacia la que tienen que dirigirse como líderes. 2. trabajar sobre la base de la organización y planeación del líder y de su equipo, así como saber priorizar y delegar actividades.

Una tercera premisa es saber trans-

mitir y comunicar a los colaboradores las tareas a realizar y las funciones que les son encomendadas, adaptando el estilo de la organización al tipo de colaborador.

La cuarta premisa es establecer un plan de seguimiento que permita confirmar el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asumidas por el colaborador y su impacto en el negocio. Por último, concientizar al equipo de líderes de MAPFRE BHD de la importancia que tiene su posición •

Empresa: MAPFRE BHD Compañía de Seguros, S.A.

Sector: Seguros (ventas de seguros vida y no vida)

Colaboradores: 320

País: República Dominicana

Año de fundación: 2007

Pilares de comportamiento corporativo

Los principales pilares que deben seguir los colaboradores de la organización son:

- Respeto
- Comunicación



Zaida Gabas de Requena
CEO - Directora General
República Dominicana

Innovación más éxito

“Conocer cómo piensan y se sienten nuestros colaboradores respecto a nuestra empresa, el entorno donde conviven dentro de ella y cómo nos perciben, es información vital para poder identificar fortalezas, oportunidades y tomar decisiones en busca de fortalecer el ambiente donde se desenvuelve nuestra gente. Una de las habilidades de gestión de nuestros líderes es la confianza, lo que hace posible construir equipos más comprometidos y empoderados, capaces de plantear ideas, iniciativas e impulsar proyectos en un ambiente de colaboración y diálogo abierto. La forma en que incide esto en la innovación y éxito de la empresa y de nuestros colaboradores se refleja en el reconocimiento de firmas internacionales, como el AAA que recientemente nos otorgó Fitch Ratings.”



Virna Fondeur
Directora general adjunta de Tecnología

Talento y creatividad

“Mi estilo de liderazgo es democrático, comunicando claramente nuestros objetivos y expectativas, permitiendo que los colaboradores expresen su opinión y buscando soluciones en conjunto.

Involucrarme activamente, desde mi posición y siendo la guía de los miembros de mi equipo, en el diseño y ejecución de la estrategia de la empresa, en términos de gestión de la plataforma tecnológica, los servicios TI, y de la implantación de proyectos corporativos, regionales y locales que apoyan los objetivos del negocio.

Admiro el talento que tienen las personas en los distintos ámbitos. Admiro la creatividad, el aporte de valor, el trabajo colaborativo, cómo impactan a los demás, y sobre todo la autogestión para lograr ser mejores en lo que realizan”.

AFP SIEMBRA

Liderazgo que despliega potenciales



AFP Siembra se ha caracterizado por ser una empresa consciente de que es mediante el liderazgo que se logra influir positivamente en las personas, desde donde se contagia el entusiasmo por el trabajo y se da un enfoque al logro de objetivos.

De acuerdo con María del Carmen Gil, 2do. Vicepresidente de Gestión Humana de AFP Siembra, han estructurado el Programa de Líderes, que se realiza cada año y busca desarrollar y fortalecer las competencias de liderazgo, tanto en los líderes actuales como en los talentos potenciales.

“A partir de este Programa, que incluye cursos formales, acompañamiento por coaching y mentoring (Programa Team Leaders), lectura de libros, videos y películas, hemos logrado preparar líderes que han sido los relevantes y que han sabido responder con resultados extraordinarios a los desafíos que la estrategia ha trazado anualmente”, indicó.

Asimismo, impulsaron la creación de un Modelo de Liderazgo,

el cual fue diseñado para guiar las pautas de comportamiento, que han sido identificadas como exitosas en todo líder y específicamente en AFP Siembra. Con éste, se ha modelado a sus líderes internamente, quienes, a su vez, brindan acompañamiento y mentoría a los colaboradores que son identificados con potencial en cada equipo.

“Para nosotros y citando a John Maxwell, “los mejores líderes son los que ayudan a desplegar el potencial de otros para que también lleguen a ser líderes. Precisamente, un elemento importante en el éxito del liderazgo en AFP Siembra, es nuestra cultura donde prima un sentido de familia y es que nos hacemos llamar a nosotros mismos “La Gran Familia Siembra”.

En la compañía promueven las relaciones más allá de lo laboral, buscan que se creen conexiones con el equipo, siendo una organización de puertas abiertas para la comunicación, con gran empatía y donde se escuchan las necesidades de los colaboradores.

Desde esta perspectiva, impulsan un liderazgo humano,

donde ejecutivos, gerentes y encargados establecen relaciones cercanas con los integrantes de sus equipos.

“En Siembra, acompañamos a nuestros colaboradores en sus alegrías y éxitos personales, así como en sus momentos de tristeza y pérdida. Esto ha contribuido a fomentar un ambiente de confianza, trabajo en equipo y en general compromiso e identificación con la empresa”.

Pero no sólo son escuchados, sino que son tomados en cuenta, al implementar las iniciativas que proponen los colaboradores, respondiendo a sus inquietudes, haciéndoles sentir que son parte de las estructuras y procesos de la organización.

Adicionalmente, la compañía que forma parte del listado de las Mejores Empresas para Trabajar® en el Caribe fomenta prácticas de involucramiento con la sociedad, como parte de sus acciones de Responsabilidad Social, llevando a cabo actividades y donaciones a escuelas de bajos recursos, así como organizaciones de ayuda a enfermos y discapacitados, incentivando la participación de sus colaboradores ●



AFP SIEMBRA

Año de fundación: 1998

Sector en que se desempeña: Financiero

Número de colaboradores: 240

País: República Dominicana



Alvin Martínez Libre, Vicepresidente Ejecutivo, República Dominicana

Orgullo de estar

“Una conocida frase de Peter Drucker afirma que la cultura se come a la estrategia en el desayuno. Múltiples estudios han mostrado que las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables. El diagnóstico de clima y cultura nos sirve de guía para conocer el sentir de nuestro equipo de colaboradores y qué tan bien vamos en términos de las prácticas de gestión del talento y el liderazgo”.



María Aurelia Fernández, Gerente Regional de Negocios, República Dominicana

Compromiso con el desarrollo

“Considero mi estilo de liderazgo transformacional, ya que se enfoca en inspirar y sembrar entusiasmo en cada tarea asignada. Dando cabida a los colaboradores a ser participativos y con esto contribuir a desarrollar sus habilidades propias, obteniendo con esto el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la empresa. Me preocupo por influenciar el desarrollo de nuestro equipo a través de la confianza, el acompañamiento, la admiración y el respeto”.

BEPENSA DOMINICANA S.A.

Desarrollo sostenible como norte



El equipo de liderazgo de Bepensa está inmerso en el ciclo de gestión de talento de la organización, el cual forma parte de su desarrollo sostenible, clave en la visión de futuro y una responsabilidad compartida por todos.

Su trabajo se enmarca en cuatro líneas de acción: la creación de un lugar de trabajo seguro y saludable; la promoción de un entorno incluyente y estimulante; atracción, desarrollo y mantenimiento de talento; y evaluación y recompensa a sus colaboradores.

“A lo interno procuramos tener un liderazgo genuino aﬁanzados en la misión, visión y valores de la organización, desarrollando las competencias de liderazgo deﬁnidas en cada uno de los miembros”, detalló el director de Desarrollo Humano, Jonathan Nouel.

Todos los colaboradores aportan valor a los pilares ﬁna-

les de la organización, que son la gente, el cliente, la seguridad en el trabajo, la disciplina ﬁnanciera y la responsabilidad social corporativa.

En Bepensa impulsan el desarrollo profesional y personal, cuentan con un modelo de Excelencia Operacional que involucra el desarrollo de personas y que ayuda a establecer sistemas para lograr procesos más eficientes y rentables.

“Nuestro programa de reconocimiento y plan de compensación nos ayuda a atraer, retener y motivar a hombres y mujeres con capacidades de clase mundial. Promovemos así un ambiente de reconocimiento al esfuerzo y a los resultados a todo el personal sin distinción”, precisó Nouel.

La organización cuenta con el programa Líderes GREAT, enfocado en el desarrollo de las competencias esenciales.

Este programa apoya a los líderes para mejorar el nivel de

satisfacción laboral de los colaboradores, al tiempo que sirve como estrategia de retención de talentos, logrando impulsar el potencial de cada uno, construyendo relaciones de confianza y respeto mutuo y generando así, el éxito de Bepensa.

Precisamente, el objetivo de esta iniciativa busca facilitar las herramientas que requieren sus líderes para gestionar el equipo de trabajo de una empresa que es Great Place to Work®, así como impulsar un estilo de liderazgo, basado en las competencias deﬁnidas y descubrir el impacto que tiene en el ambiente y la cultura de la organización.

“Por otra parte, En Bepensa Dominicana tenemos políticas de puertas abiertas y un acercamiento directo con los colaboradores. Cada líder está en contacto frecuente con sus equipos en el día a día y existen foros especíﬁcos periódicos (Town Hall) para informarles de resultados, novedades e información”●

Bepensa
Bebidas

BEPENSA DOMINICANA S.A.

Año de fundación: 2006 en República Dominicana

Sector en que se desempeña: Industria de bebidas no alcohólicas

Número de colaboradores: 2.650

País: República Dominicana



Jonathan Nouel, Director de Desarrollo Humano

En el camino correcto

“El diagnóstico de Clima y Cultura de Great Place to Work®, significa que vamos en el camino correcto y nos da una oportunidad a todos los colaboradores a fin de identificar lo que hace falta, para seguir mejorando y fortaleciendo nuestro compromiso en ser el mejor lugar para trabajar”.



Santa Contrera Figueroa, Operadora de Producción, República Dominicana

Cumplir con las metas

“Mi liderazgo está muy marcado por mi actitud, la cual consiste en tomar las decisiones más acertadas enfocadas a las metas establecidas, teniendo en cuenta mi rol y sus responsabilidades. Disfruto de un excelente ambiente laboral, del respeto de todos mis compañeros, así como de gran flexibilidad de horario. Recibo capacitaciones que permiten mi desarrollo en el presente y el futuro a nivel laboral y personal”.

ORACLE CARIBBEAN INC.

Líderes que cambien el mundo



Trabajar en liderazgos basados en el respeto, la inclusión y con el objetivo de tener colaboradores felices es el norte de Oracle, por ello, se esmeran en empoderar a directores, gerentes y personal, para que propongan nuevas alternativas que transformen el mundo, que mejoren la calidad de vida de sus clientes, socios de negocios y para ellos mismos.

Claro que para lograr esta misión es necesario reconocer a su gente como seres íntegros, identificar sus sueños, necesidades y metas por cumplir, sólo así pueden ayudarles a crecer en su vida profesional y personal.

De esta forma lo explicó Oreana Rodríguez Recio, Gerente de Recursos Humanos de Centroamérica, Caribe y Perú, quien contó que llevan a cabo procesos que permiten este tipo de liderazgo, como reuniones periódicas que generen innovación, soluciones para sus clientes, usuarios y para el equipo de trabajo, identificando las necesi-

dades, entendiendo su entorno y “poniéndose en sus zapatos”.

“Hacemos las reuniones con colaboradores de diversas áreas y especialidades, para asegurar que tendremos puntos de vista variados y así, obtener mejores resultados. Tenemos la visión de transformar al mundo, empoderando a las personas a través de la innovación y por ello impulsamos a los líderes para que busquen los mejores caminos y establezcan buenas prácticas”, indicó Rodríguez.

Precisamente, los encargados de liderar los proyectos pueden pertenecer a cualquier área del negocio, no es requisito tener cargos directivos y lo único que piden es que tengan pasión por el trabajo en equipo, y generar beneficios para comunidades, usuarios y su propia gente.

Un ejemplo de este tipo de programas que llevan a cabo sus líderes es el acuerdo entre Oracle Academy y el Departamento de la Educación de Puerto Rico, liderado por Raelly Muñoz, Asistente ejecutiva del Gerente

General, que impactará a 15.000 estudiantes de 134 escuelas, en los próximos 3 años. Para ello, la empresa entrena a unos 470 maestros en conceptos básicos de programación Java y bases de datos, para introducirlos en los centros educativos públicos.

“Es así como estos proyectos se implementan con el pensamiento de un emprendedor; pensando en grande, con la agilidad propia de una *start up* y con el objetivo de entregar victorias tempranas que les permitan crecer, acorde a las necesidades del negocio”, detalló la gerente.

Además, los pilares del liderazgo que impulsan incluyen la diversidad, de forma que exista inclusión, respeto y todas aquellas prácticas que ejemplifican los valores humanos.

“Así lideramos en Oracle, con mecanismos que permitan al colaborador fortalecerse personal y profesionalmente, haciendo que con sus ideas mejore la vida de un usuario, su familia, alguien del equipo de la compañía o resolver algún problema de nuestro mundo”, concluyó ●

ORACLE®

ORACLE CARIBBEAN INC.

Año de fundación: 1.991

Sector en que se desempeña:

Tecnologías de la información

País: Puerto Rico



Luis Marrero,
Gerente
General de
Oracle
Caribe

El éxito es la gente

“Para nosotros resultan clave este tipo de informes, nos permiten entender cómo nos percibe el equipo interno. Con esta información podemos fortalecer los puntos a mejorar, mientras que afianzamos las fortalezas. El liderazgo nos da personas más comprometidas, con pasión y el objetivo de transformar el mundo. Cuando una organización tiene colaboradores felices, comprometidos y apasionados, espacios incluyentes y propuestas innovadoras el éxito es un resultado que siempre estará por llegar”.



Alfonso López
Director de Sector
Público para
Caribe,
Puerto Rico

Potenciar a la gente

“Mi estilo de liderazgo está fundamentado en un principio único, el éxito de mi equipo es el éxito individual de los colaboradores. Centro mis acciones en permitir que cada persona ejerza su rol con lo mejor que tiene, en identificar sus fortalezas y colaborar a que exploten todos los valores de manera positiva, en un ambiente de trabajo cordial, de respeto, muy exigente y al tiempo tratando de hacerlo divertido”.

POPULAR, INC.

Personas intachables



En Popular, Inc. se han establecido las cualidades que esperan de sus líderes y cómo quieren que se identifique y reconozca su ADN. Día a día tienen la responsabilidad de motivar, inspirar y desarrollar a sus equipos.

Por lo tanto, han unido la compensación y los procesos de reconocimiento al modelaje de esas competencias, buscando un balance entre lo que hacen en términos de resultados y cómo lo hacen.

“Ante todas las cosas, buscamos que nuestros líderes sean personas de carácter intachable, que conozcan y vivan nuestros valores institucionales, con visión, enfoque en los clientes, nuestra gente y en el valor que brindamos a los accionistas y comunidades en que servimos”, expresó la Senior VP & HR Manager, Mariemi Sierra.

Popular, Inc. fomenta que las conversaciones sean frecuentes

y honestas, desarrollen relaciones de confianza que lleven a un mejoramiento continuo de los colaboradores y sus líderes. “Queremos entender lo que nuestro talento interno espera, para que juntos trabajemos para crecer y contribuir de manera grupal e individual”, destacó Sierra.

La organización tiene un catálogo robusto que va desde adiestramientos muy técnicos y específicos, hasta talleres de mindfulness que permiten un desarrollo individual con impacto muy positivo en la satisfacción y productividad de los colaboradores.

“Reconocemos constantemente el compromiso, los años de servicio y la excelencia con distinciones como Corazón Popular. Premiamos la vivencia de nuestros valores a través del Premio Excelencia Popular, que da a nuestros colaboradores exposición, desarrollo y remuneración por ir más allá en sus

funciones”, agregó Sierra.

Durante los últimos cinco años han trabajado en una Academia de Liderazgo que comenzó con el Consejo Gerencial y el equipo ejecutivo, seguido por gerentes de alto potencial, quienes durante dos años participan de seminarios que definen las competencias, la cultura y los comportamientos esperados.

“Comenzamos con una evaluación 360, donde cada líder recibe insumo, se trabajan los planes de desarrollo con un coach y su supervisor, hasta el cierre luego de esos 24 meses. El proceso ha sido muy gratificante porque además de recibir excelentes herramientas para el manejo de talento, pensamiento estratégico y analítico, hemos entendido mejor en la empresa lo que hacemos bien, lo que necesitamos mejorar y cómo contribuimos a ello”, precisó Sierra.

La ganancia más importante que han tenido de ese proceso es el conocimiento mutuo, para crear relaciones fuertes que les permitan trabajar mejor de manera conjunta •



POPULAR.

POPULAR, INC.

Año de fundación: 1893

Sector en que se desempeña:

Servicios financieros

Número de colaboradores:

7.900

Países: Puerto Rico, Islas Vírgenes y Estados Unidos



Ignacio Álvarez,
Presidente y
principal oficial
ejecutivo

Con el mejor talento

“Al igual que nuestros resultados financieros y de negocio, aspiramos a lograr niveles de satisfacción cada vez más altos para garantizar atraer, desarrollar y retener el talento más capacitado y comprometido en los mercados que servimos. En Popular estamos comprometidos con proveer a nuestros compañeros un lugar para trabajar que se distinga por un ambiente de comunicación continua, transparencia y respeto”.



Jorge J. García
Comptroller
Puerto Rico

Cultura de trabajo prioritaria

“Dirijo dando el ejemplo. Tengo un estilo de liderazgo de servicio que fomenta la colaboración y donde el éxito pertenece al equipo y las fallas a mí. Mi logro más importante como líder ha sido comprender la necesidad de priorizar la mejora de la cultura de trabajo, fomentando la gestión del talento y el desarrollo como un objetivo clave de nuestro grupo”.

WORLDWIDE SEGUROS

Transformación hacia la felicidad



Al fomentar una cultura de puertas abiertas, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la confianza, la flexibilidad, la empatía y la capacidad en la toma de decisiones, en WorldWide Seguros enseñan con el ejemplo. Los altos ejecutivos y mandos medios delegan oportunamente y muestran un profundo sentido de equidad para tratar a los miembros de sus equipos, además de brindar siempre retroalimentación positiva.

“Como resultado de lo anterior, contamos con colaboradores de línea capaces y competentes para asumir puestos de supervisión ante vacantes de mandos medios que surjan, y el 85% de nuestro personal nos recomienda como una excelente empresa para trabajar”, destacó la gerente de Recursos Humanos, Flor García.

En WorldWide Seguros aseguran que el estilo de liderazgo que los rige es el transformacional, en el cual los líderes motivan e inspiran a los integrantes de sus equipos.

“Diseñamos estrategias claves con el objetivo de dar a

nuestros colaboradores la oportunidad de expresarse autónomamente y presentar nuevas ideas, ofrecerles retroalimentación positiva y reconocimiento para generarles altos niveles de satisfacción y felicidad, proporcionarles confianza tanto a nivel individual como grupal, delegando en ellos el desarrollo de tareas y proyectos especiales, manteniendo el trato justo e imparcial”, agregó García.

Cuentan con un Programa de Referidos en donde sus colaboradores recomiendan la empresa a otras personas relacionadas con las habilidades requeridas y si para la vacante se contrata un candidato referido y cumple satisfactoriamente el período probatorio de tres meses, como incentivo se le otorga al colaborador un día libre o un certificado de regalo.

Como parte de los esfuerzos por lograr un servicio de excelencia al cliente interno y continuar mejorando la cultura organizacional, la empresa inició un proceso de transformación cultural, enfocado en elevar los niveles de felicidad y bienestar de todos sus colaboradores.

“El programa llamado HERO

Lab (Happy, Engaged, Resilient & Outstanding) consistió en una serie de talleres relacionados a temas sobre la felicidad así como el bienestar, en donde cada líder tenía la tarea mensual de generar un cambio positivo en los miembros de su equipo a través de iniciativas surgidas en los talleres”, explicó García.

El programa abarcó siete temas: gira de empatía y encuesta a todos los empleados, la ciencia detrás de HERO Lab, la organización feliz, la organización comprometida, la organización resiliente, la organización excepcional y WWS “The Hero Organization” •



**WorldWide
Seguros**

WORLDWIDE SEGUROS

Año de fundación: 2004

Sector en que se desempeña:

Servicios financieros y seguros

Número de colaboradores: 91

País: República Dominicana



**Constantino
Marranzini**
VP Corporativo
República
Dominicana

Productividad con gusto

“Para WorldWide Seguros los valores juegan un rol esencial al contratar colaboradores. Buscamos en cada persona que la responsabilidad, el respeto y la honestidad sean aspectos morales que predominen y nuestros líderes no están exentos. A través de su carisma, inspiran, promueven y facilitan la confianza en sus equipos con transparencia en la comunicación, la retroalimentación constante y asegurando el trato justo, equitativo e imparcial”.



Criselda Rojas
Directora Financiera
República
Dominicana

Saber dar la palabra

“Cuando superviso a una persona de mucha experiencia me gusta dar libertad, siempre comunicando de manera clara los objetivos esperados y con cierto nivel de supervisión del avance de los procesos. Practico mucho el liderazgo transformacional con el cual se motiva e inspira a través de los valores a los miembros del equipo, se toman en cuenta las opiniones, se da libertad de expresión, se incentiva la generación de ideas y el empoderamiento de cada colaborador en las tareas asignadas.”

3M

Resultados de impacto



3M busca formar líderes íntegros, ética y moralmente, inclusivos, participativos, colaboradores y con mentalidad de crecimiento grupal, para ello se manejan diversos programas que ayudan al mejor conocimiento personal, así como el desarrollo de fortalezas para el trabajo en equipo.

Como una buena práctica, la empresa realiza una revisión periódica de posibles sustitutos de las posiciones clave de la organización, logrando detectar las necesidades de conocimiento o experiencias específicas para los relevos de cada puesto.

Dependiendo del área funcional, la compañía corre diversos programas de reconocimiento locales, regionales y globales, no sólo por resultados específicos sino también por comportamientos ejemplares.

Estos programas de reconocimiento son un gran incentivo para todos los miembros de la empresa, lo cual les motiva a realizar su trabajo con orgullo y de la forma correcta.

“Definitivamente lo que no se mide es muy difícil de gerenciar. En 3M tenemos un sistema de evaluación bastante objetivo que coloca en métricas bien definidas comportamientos de liderazgo. Los llamamos comportamientos porque deben ser conductas evidentemente expresadas y reconocidas por el entorno del empleado. Esta medición nos da una base clara de las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, ya sea un contribuidor individual o que tenga un rol donde cuente con reportes directos”, contó el HR Manager Global Service Center Costa Rica & MSO LATAM, Francisco Maroto.

Cada evaluación va acompañada a su vez por un plan de desarrollo individual donde se motiva al individuo a construir un camino de mejora en aquellas áreas que lo requieran, teniendo un componente de educación formal, otro práctico y otro de interacción con personas dentro de la organización, que hayan tenido experiencias en áreas de mejora similares.

La compañía también ha formado un buen número de líderes preparados en metodologías de coaching e incentiva los encuentros para proporcionar este soporte a quien lo requiera.

“Como resultado, podemos decir que existe una cultura organizacional abierta, donde se genera la confianza para compartir dificultades dentro de un ambiente de colaboración y crecimiento personal”, destacó Maroto.

Un programa que se ha desarrollado a través de los líderes es 3M Impact, se trata de un servicio basado en habilidades que alienta y apoya a los colaboradores que desean compartir sus talentos para tener un impacto positivo en el mundo. Los 3Mers viajan a un país diferente y trabajan con organizaciones anfitrionas que se enfocan en temas sociales, como la educación STEM, el desarrollo de la fuerza laboral, la calidad del aire y las necesidades humanas básicas ●



3M

Año de fundación: 1902 en Estados Unidos, 1966 en Panamá

Sector en que se desempeña: Industria manufacturera

Número de colaboradores: 82 en el Caribe

Países: Trinidad y Tobago, República Dominicana y Jamaica.



Enrique Aguirre, MD
para Centroamérica y el Caribe

Ambiente laboral saludable

“Somos una organización de nueve países en Centroamérica y Caribe, con diversidad cultural, política y económica. La realidad de cada país puede afectar el ambiente laboral, por lo que es de suma importancia recibir la retroalimentación de Great Place to Work® e identificar áreas de mejora. La productividad va asociada al ambiente laboral, y buscamos que nuestros colaboradores se sientan en un ambiente de trabajo saludable”.



Mayfer Ovalles
Change Management Leader para Centroamérica & Caribe, República Dominicana

Ir tras un mismo objetivo

“Mi estilo de liderazgo es multiplicador. Creo y está dentro de mi filosofía como líder el trabajar en equipo, ir tras un mismo objetivo, unir conocimientos y fortalezas. Me gusta escuchar las ideas de los demás y al mismo tiempo solicitar retroalimentación de lo que debo mejorar. Estar disponible para servir de mentor en el desarrollo del equipo, dejando espacio para que se puedan equivocar y aprender”.