



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon
658.314
F634
2009

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

Tema
"Propuesta de un Plan de acción para aumentar la motivación y compromiso en los empleados de Productos AVON de Nicaragua en el año 2009".

PRESENTADO POR:

Jonathan Flores

96-11954-9

TUTOR

MBA. Xiomara Machado

MANAGUA, OCTUBRE 2009

Dedicatoria:

Dedico esta tesina a mi hermano Vladimir, quien para mí ha sido un ejemplo de cómo enfrentar con valor y firmeza los obstáculos de la vida, siempre viendo hacia delante y confiado en la voluntad de Dios.

Agradecimientos:

Agradezco en primer lugar a Dios, a mis padres y mi abuela por todos los sacrificios que realizaron para que terminara mi carrera, a mis hermanos que siempre han estado a mi lado apoyando cada paso que doy en la vida, a mis cuatro hijos por permitirme robarles un poco de su valioso tiempo y la ultima pero no la menos importante, mi amada esposa Claudia, quien me ha llevado de la mano y apoyado para poder cumplir con este sueño de ya casi nueve años desde que Salí de la universidad.

ÍNDICE

Tema	--
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos del tema	4
General	4
Específicos	4
Situación Problemática	5
Alcance del estudio	6
Análisis y presentación de los resultados	7
Capítulo I. Entorno organizacional de Productos AVON de Nicaragua	
Misión	9
Visión	9
Valores	9
Código de ética	12
Nuestra organización	13
Operación de la empresa	15
Encuesta de compromiso	17
Resultados de la encuesta de compromiso por área	18
Posición en el mercado de venta directa de Avon	20
Diagrama Isikawa del entorno actual de Avon	22
Capítulo II. Administración del Recurso Humano	
Generalidades del departamento de Recursos Humanos	24
Situación actual del recurso humano	24
Programas actuales del departamento de recursos humanos	25
Resultados de la encuesta de compromiso en los últimos 3 años	28
Resultados generales de la encuesta del último año	30
Capítulo III. Dirección Empresarial Efectiva	
Plan de acción de la junta de directores ante los resultados de la Encuesta de compromiso	35
Actividades posteriores a la visita de la junta de directores	36
Plan de acción detallado	39
Capítulo IV. Sistemas de Información	
¿Como IT apoya este plan de acción?	46
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	62
Anexos	--



TEMA:

Propuesta de un Plan de acción para aumentar la motivación y compromiso en los empleados de Productos AVON de Nicaragua en el año 2009.

AVON

the company for women

INTRODUCCION:

Cuando David McConnell, un vendedor neoyorquino de libros a domicilio, decidió dedicarse a la venta de perfumes de su propia factura, la historia de la mujer y de la belleza cambio para siempre.

Bajo el nombre de **California Perfume Company** la empresa prosperó y el sr. McConnell decidió comenzar a formar su propia fuerza de ventas, reclutando así a **la primera mujer Consejera de la historia, la señora Florence Albee.**

Muy pronto California Perfume Company se convirtió en la exitosa empresa que David McConnell había soñado, por lo que decidió buscar un nuevo nombre que traspasara fronteras. Fue así como en 1939 California Perfume Company se convirtió en Avon Products Inc., nombre inspirado en el pueblo natal de uno de sus escritores favoritos, William Shakespeare.

Desde el comienzo del sueño de un hombre visionario como lo fue David McConnell, hasta el día de hoy, han pasado más de 120 **años durante los cuales Avon ha tocado la puerta de millones de hogares en más de 100 países**, reinventándose para acoger a nuevas generaciones, aportando a la independencia de la mujer alrededor del mundo y creando lazos de persona a persona.

AVON fue fundada en Nicaragua en el año 1996, 1 tienda en el país, 2 Gerentes de Zona y un Gerente Administrativo. Durante el primer año sus ventas alcanzaron US\$ 7,000 y 113 vendedoras, fue la primera empresa de venta directa en el mercado.

Hoy, casi 13 años después, AVON cuenta con casi 20 mil vendedoras, 13 tiendas, 30 Gerentes de Zona, más de 100 empleados, con ventas estimadas anuales de 30 millones de dólares.

Desde el año 2006, a nivel mundial se realiza una encuesta para medir el compromiso de los empleados, a través de una iniciativa global donde se utiliza un proveedor externo para la elaboración, análisis y presentación de resultados de la misma.

Avon esta clara que únicamente con empleados motivados podrá seguir siendo líder en el mercado de venta directa a nivel mundial, por lo cual los resultados y el seguimiento de los mismos son realizados por su CEO, Andrea Jung, para que todos los empleados estén claro de lo importante que es para la empresa esta actividad.

JUSTIFICACIÓN:

AVON como una empresa transnacional de clase mundial, tiene como uno de sus principales valores el respeto hacia los empleados, por lo cual el mantener un excelente ambiente de trabajo y retener el talento son claves para el éxito de la organización. La Gerencia Regional al encontrar cambios porcentuales de doble dígito negativos en la Encuesta de Compromiso¹ anual necesita se recuperen los niveles de años anteriores para Nicaragua (según datos históricos se alcanzo en el 2006 77% de nivel de compromiso, 89% durante 2007 y 79% durante 2008) y así no arriesgar la operación del país.

En los últimos dos años, Avon sufrió una alta rotación de personal, muchos empleados se fueron a empresas de la competencia, vendedoras de Avon reportaban que otras empresas ajenas a esta, tenían los reportes de vendedoras actualizado de Avon y otros informes internos, algunos empleados recibieron llamadas para ofrecerles dinero por información. Algunos proveedores se quejaban de retraso en los pagos de cheques, igual algunas tiendas por los pagos de sus bonos de cumplimiento y a lo interno se notaban roces entre los jefes de departamentos y por tanto los integrantes de cada uno de ellos.

AVON sabe que únicamente con un equipo motivado y comprometido con la empresa y sus objetivos, se pueden lograr los resultados en cobertura de clientes, ventas, manejo de presupuestos, etc. Por lo que no quiere arriesgar sus resultados por un mal manejo del personal del país.

¹ Encuesta Compromiso: Encuesta anónima realizada por empresa externa a AVON, para medir el nivel de compromiso de los empleados hacia la compañía.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una Propuesta de un Plan de acción para aumentar la motivación y compromiso en los empleados de Productos AVON de Nicaragua en el año 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las causas que han ocasionado el descenso en el nivel de compromiso en los empleados de AVON en la encuesta de compromiso del año 2008.
- Elaborar una propuesta de plan de acción con la gerencia local para alcanzar los niveles de compromiso de años anteriores.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Los resultados de la encuesta de nivel de compromiso, se refiere a los resultados de una encuesta mundial que se realiza cada año a todos los empleados de AVON (55,000) la cual consta de 50 preguntas, en la que básicamente se mide “el compromiso de los empleados”.

El Significado de compromiso: Es una combinación de percepciones de los empleados que incluyen satisfacción, dedicación, orgullo, lealtad y entusiasmo.

Un empleado comprometido, demuestra esmero y pasión, deseo de ser parte de la compañía y deseo de “ir sobre y mas allá de” sus objetivos planteados en el año.

A nivel mundial, el resultado fue 4% arriba que el año 2007(85%), pero en Nicaragua, paso de 89% de compromiso en el 2007 a 79% en el 2008, lo que representa un 10% menos de compromiso y es una alerta para la empresa para analizar que sucede particularmente en el país y que produce una caída de dos dígitos porcentuales.

Esta baja en el compromiso, pone en riesgo lograr el objetivo en ventas, manejo adecuado de los recursos económicos, la productividad, la atención al cliente, en fin, el sentimiento básico de sentir que la empresa es suya, no lo están sintiendo los empleados y Avon esta seguro que solo con empleados comprometidos se pueden llegar a las metas.

ALCANCE DEL ESTUDIO:

El estudio se realizara en Productos AVON de Nicaragua, S.A. (en todo el País); analizando tanto el área administrativa (Oficinas Principales) como fuerza de ventas (13 Tiendas y 26 Gerentes de Zona del País), se tomara como base los resultados y análisis brindado por la empresa externa que realizo la encuesta de compromiso durante el 2008.

Se propondrá un plan de acción para lograr alcanzar los niveles deseados de compromiso de los empleados de la empresa, los cuales deberán ser implementados durante el 2009.

ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS:

La encuesta fue realizada por la empresa Tower Perrin, la cual es una empresa global de servicios profesionales con 75 años brindando los servicios de consultoría en áreas de estrategias de capital humano, diseño de programas de alta gerencia, manejo de seguros y beneficios de empleados. Para mayor información puede visitar su pagina Web www.towersperrin.com

El análisis de los resultados se distribuirá en 4 capítulos, los cuales abordaran aspectos específicos del Entorno Organizacional, Administración del Recurso Humano, Dirección Empresarial Efectiva y Sistemas de Información.

En el entorno organizacional, revisaremos los programas con lo que cuenta la organización, analizaremos los factores tanto a lo interno como a lo externo, que pueden estar llevando a Avon a la problemática actual, tales como las empresas de la competencia, los programas regionales o globales de la compañía, etc.

En la administración del recurso humano, explicaremos como esta conformado el departamento de recursos humanos, sus programas actuales, la situación actual de los empleados (beneficios, planes de desarrollo, etc.) y el análisis de los resultados de la encuesta en los últimos 3 años y el actual.

La dirección empresarial efectiva, se enfocara de lleno en las acciones de la junta directiva regional ante los resultados, así como el plan de acción a tomarse por la gerencia local.

En el capitulo de Sistemas de Información, se explica como apoyara el departamento de IT (Tecnología de la Información por sus siglas en Ingles) el monitoreo de los resultados que se llevaran con el plan de acción.

CAPITULO

I

ENTORNO ORGANIZACIONAL.

A V O N

the company for women

1.1. MISIÓN DE PRODUCTOS AVON DE NICARAGUA, S.A.²:

La Compañía Líder en Belleza.
La Elección de Compra de la Mujer.
La Principal Compañía de Venta Directa.
La Mejor Compañía donde Trabajar.
La Mas Importante Fundación para la Mujer.
La Compañía más Admirada.

1.2 VISIÓN DE PRODUCTOS AVON DE NICARAGUA, S.A.³:

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de productos y servicios para la realización personal de la mujer, en todo el mundo.

1.3. VALORES DE PRODUCTOS AVON DE NICARAGUA, S.A.⁴:

Tomando como referencia la definición de Avon de Valores tenemos:

“Son muchos los contenidos y significados que encierra el término valor, lo defines como una cualidad objetiva de todos los seres humanos, relacionado a las personas e ideas, por las cuales se les puede describir. El valor es aquello que da sentido a la vida. La forma más simple de entenderlo es: valor es la apreciación positiva que se hace de las ideas o personas en relación con la propia cultura. Por ejemplo, en nuestro medio son valores el respeto, la libertad, la justicia, etc.”.

“Los valores orientan nuestra conducta, con base a ellos decidimos como actuar ante las diferentes situaciones que nos plantea la vida. Tiene que ver principalmente con lo que hacemos con otras personas, de la sociedad o de nuestro medio ambiente en general. De manera que si deseamos vivir en paz y

² El contenido del mismo se toma del documento interno de la empresa llamado, Misión y Visión de Productos Avon 2006, creado en Estados Unidos.

³ El contenido del mismo se toma del documento interno de la empresa llamado, Misión y Visión de Productos Avon 2006, creado en Estados Unidos.

⁴ Valores de AVON, Creado por el Departamento de Recursos Humanos Global de Avon Estados Unidos, adaptado para la región centroamericana por Productos Avon de Guatemala, S.A.

ser felices, debemos construir entre todos una escala de valores que faciliten nuestro crecimiento individual para que a través de el aportemos lo mejor de nosotros a una comunidad que también tendrá mucho para darnos”

Confianza:

Tomando como referencia la definición de Avon de Confianza tenemos:

“Actitud de quien se fía y se confía en alguien o algo. Seguridad que tiene uno en si mismo y que puede derivar en presunción. Trato familiar, franqueza, que excluye cualquier fingimiento”.

“Significa que en Avon vivimos y trabajamos en un ambiente en donde las comunicaciones son abiertas, donde la gente se siente libre de tomar riesgos y expresar sus puntos de vistas y decir la verdad como nosotros la vemos. Si confiamos en las personas para hacer las cosas correctamente y todos comprendemos la importancia de este razonamiento y su filosofía, nadie se decepcionará”.

Credibilidad:

Tomando como referencia la definición de Avon de Credibilidad tenemos:

“Dar por cierta una cosa, prestigio que en la opinión general se asigna a una persona. Aprobación o confirmación de una cosa. Derecho a percibir una cosa”.

“Significa que en Avon creemos que este valor es la piedra angular, dando poder a los empleados para que asuman sus responsabilidades y que muestren lo mejor que ellos pueden llegar a ser. Si nosotros creemos en alguien y se lo demostramos, esa persona moverá montañas para probar que estamos en lo correcto”.

Respeto:

Tomando como referencia la definición de Avon de Respeto tenemos:

“Del Latín Respectus. Atención, consideración, Veneración, acatamiento que se hace a uno. Miramiento, consideración, deferencia. Manifestación de acatamiento que se hace por cortesía”.

“El respeto es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Para practicarlo es preciso tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona, entre los que se destaca en primer lugar el derecho de la vida, además de otros tan importantes como el derecho a disfrutar de su libertad, disponer de sus pertenencias o proteger su intimidad, por solo citar algunos de entre los muchos derechos, sin los cuales es imposible vivir con orgullo y dignidad”.

“En Avon se valoran nuestras diferencias individuales y se aprecia a cada persona por sus cualidades únicas. En nosotros confían, nos respetan y apoyan nuestro desarrollo”.

Integridad:

Tomando como referencia la definición de Avon de Integridad tenemos:

“Esta virtud aplica a aquellas personas que actúan con rectitud y honradez, expresa plenitud, indivisión y perfección. La integridad consiste en actuar conforme a los criterios, principios y valores, mantener las promesas, satisfacer las expectativas y respaldar nuestras palabras con acciones congruentes”.

“En Avon es una característica de cada empleado estableciendo y observando los más altos estándares de ética y haciendo lo correcto. Nosotros cumplimos una tarea de cuidado, no solamente para nuestras vendedoras o clientes en las

cuales servimos sino también a nosotros mismos y a nuestros compañeros de trabajo.”

Humildad:

Tomando como referencia la definición de Avon de Humildad tenemos:

“Es la virtud, que consiste en el conocimiento que tenemos acerca de lo que somos, de nuestras fortalezas y debilidades como seres humanos y que nos impide por lo tanto creernos superiores a los demás. Los que son humildes no se sobreestiman, ni maltratan a los menos favorecidos que ellos desde el punto de vista social, económico o educación”.

“Simplemente significa que en Avon sabemos que no siempre estamos en lo correcto, que no tenemos todas las respuestas y no lo sabemos todo. Nosotros no somos menos humanos que la gente que trabaja para nosotros y no tememos pedirles ayuda”.

1.4. CÓDIGO DE ÉTICA DE PRODUCTOS AVON DE NICARAGUA, S.A.⁵:

El código de conducta comercial y ética de AVON, es un documento creado a nivel global con ciertas normas, políticas y procedimientos que se deben de seguir en todas los negocios de Avon.

Uno de los principios fundamentales de AVON es que sus empleados observen los estándares mas elevados de ética en la conducción de los negocios a fin de evitar la mera apariencia de incorrección.

⁵ El contenido del mismo se toma del documento interno de la empresa llamado, Código de Ética de Productos Avon 2006, creado en Estados Unidos

El código de ética no es de cumplimiento opcional para los empleados de la organización, cualquier falta al mismo debe ser reportada al comité de cumplimiento que se encargara de la situación.

El Comité de cumplimiento del código esta conformado por los Vicepresidentes de AVON Global de las siguientes áreas: Finanzas, Recursos Humanos, Auditoria Interna, Legal y por la Presidenta de la compañía.

1.5. NUESTRA ORGANIZACION:

Avon inició operaciones en Nicaragua en noviembre de 1996 con cobertura únicamente en Managua, siendo la primera empresa de venta directa en el país, dándose a conocer a través de su alta calidad y tecnología en productos de cuidado de la piel, cosméticos y fragancias. Inició con una tienda en una casa de habitación con el sistema de consejeras exclusivas (forma de pago de contado) y servicio de despacho, con el siguiente personal: 1 Administrador, 2 Gerentes de Zona, una cajera y contaban con asesoría legal y contable, este mes facturaron 113 ordenes (pedidos) y ventas de U\$ 7,000. Las campañas de ventas duraban un mes con su folleto y hojas respectivas y teníamos una conferencia de venta por campaña en locales alquilados. En diciembre de este año contratamos un bodeguero y un conserje, incrementando el personal 6 asociados. Trabajábamos desde el inicio bajo la dirección de Avon El Salvador.

Actualmente, Productos AVON de Nicaragua se encuentra conformado por 103 empleados, los cuales están distribuidos bajo dos Gerencias, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas, cada una tiene su propias políticas, objetivos, controles específicos así como comunes.

Por el área administrativa el STAFF (Grupo de Jefes Locales o Regionales) esta conformado de la siguiente forma:

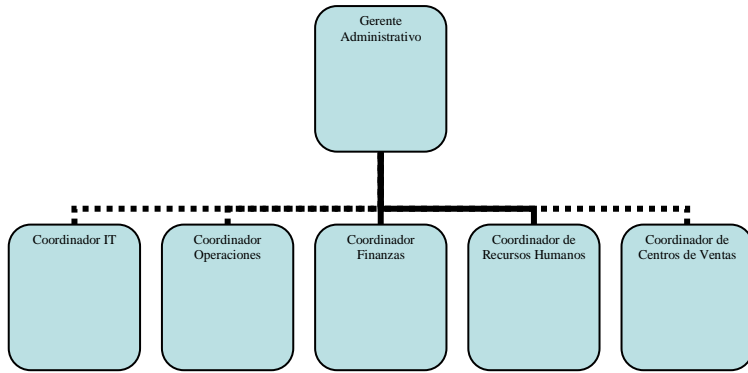


Grafico 1: Organigrama del Staff de Productos Avon de Nicaragua, Área Administrativa.

Las líneas punteadas entre los Coordinadores de IT, Operaciones y Centros de Ventas indican que le reportan de manera indirecta a la Gerencia Administrativa, sus jefes directos se encuentran en las oficinas regionales de AVON y le reportan según la función (IT, Ventas, Operaciones).

Avon Practica lo llamado relación matricial, es decir que cada asociado en el área de Staff le reporta al menos a 2 personas, en el caso del grafico 1, se reporta de manera matricial al gerente administrativo y en el organigrama regional (ver Anexo 1) de manera directa al Gerente o Director de cada función o área.

El Organigrama completo de Avon de Nicaragua se presenta completo en el Anexo 2.

Por el área de ventas se encuentra conformado de la siguiente manera:

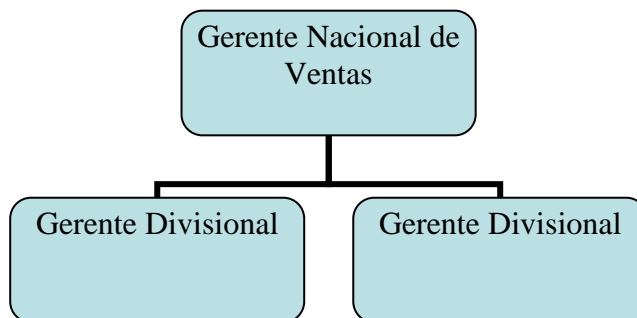


Grafico 2: Organigrama del departamento de ventas de Productos Avon de Nicaragua.

De igual manera, la Gerencia de Ventas le reporta a las oficinas regionales de Avon.

1.6. OPERACIÓN DE LA EMPRESA:

La operación de productos Avon de Nicaragua se encuentra dividida en 2 partes que se complementan mutuamente, Administración y Ventas, por el área Administrativa se encuentra dividida en:

Gerencia Administrativa: Se encarga de las tareas de mantenimiento del edificio, coordinación directa de Finanzas, Cobros y Recursos Humanos, también maneja el área legal y la representación jurídica de la empresa, coordina de manera indirecta al departamento de Operaciones, Centros de Ventas e IT.

Operaciones: Responsable de las exportaciones e importaciones de los productos que se comercializan en la empresa, así como de manejar el área de servicio al cliente, transporte (2 agencias para cubrir todo el país), el procesamiento de los pedidos y las bodegas (2 para todo el país),

Finanzas: Maneja toda el área de contabilidad, transacciones financieras, presupuestos e inversiones.

Recursos Humanos: Realiza todo el proceso de selección y contratación de empleados, elaboración de nominas, tramites antes las aseguradoras de las solicitudes de los empleados.

Information Tecnology (IT): Administra y da soporte a toda la infraestructura y los sistemas locales, regionales y globales sobre los cuales trabajan el resto de áreas de la compañía, maneja presupuestos de inversión para la adquisición de nuevas y mejores tecnologías.

Cobros: Se encarga de manejar las agencias de cobros (2 para todo el país con mas de 50 cobradores), seguimientos en la aplicación de las políticas y cobros de la empresa, así como monitoreo en el cumplimiento de los objetivos de desempeño del cobro.

Por el área de Ventas se encuentra dividida en:

Gerencia Nacional de Ventas: Se encarga de brindar el soporte y las herramientas necesarias a las Gerentes Divisionales y de ventas para el cumplimiento de sus objetivos.

Gerencias Divisionales: Son 2 en el país, se encargan de dar el seguimiento a las solicitudes de las Gerentes de Zona del sector del país que le corresponde, seguimiento en el cumplimiento de metas y son el canal de comunicación cuando se requiere apoyo de cualquier área administrativa.

¿Como interactúan las áreas?

A las vendedoras de Avon se les llama Consejeras, estas ganan comisiones por las ventas de los productos de la compañía. Existen 2 tipos de consejeras, las que trabajan de crédito y las que trabajan de contado, en el caso de las primeras, Avon brinda un plazo de una a dos semanas para el pago del pedido realizado.

La consejera entrega la hoja de pedido (Anexo 3) a la Gerente de Zona que la atiende, en esta hoja vienen la cantidad de productos que necesita para vender, este pedido es enviado vía Fax al área de servicio al cliente, los cuales escanean el pedido y lo envían a fabrica, para que esta lo empaque y lo envíe a la consejera a través de los transportistas lo cual es coordinado por el área de operaciones.

Desde que la consejera realiza su pedido hasta que lo recibe puede variar de una a dos semanas hasta que lo recibe en su casa.

Luego de recibir su primer pedido, la consejera realiza un segundo pedido, el cual pasa por el mismo proceso, la única diferencia es que para que se le entregue este segundo pedido, debe haber cancelado el primero, ya se entregando la minuta de pago al transportista o el efectivo.

Si la consejera no recibe el segundo pedido, y pasa más de un mes, esta pasa al área de cobros, la cual a través de las agencias de cobros que trabajan con Avon, gestiona el cobro del pedido inicial.

En el caso de consejeras de contado, estas únicamente acuden a la tienda, solicitan su producto con su código de vendedora y pagan el precio de su compra en ese mismo momento.

Actualmente se cuenta con una fuerza de ventas de mas de 30, 000 consejeras entre crédito y contado.

Este proceso se puede ver en el anexo 4.

1.7. ENCUESTA DE COMPROMISO⁶:

Avon define compromiso de la siguiente manera a nivel mundial:

Es una combinación de percepciones de los empleados – que incluyen **Satisfacción, Dedicación, Orgullo, Lealtad, y Entusiasmo** -que hacen constante y predecible su comportamiento.

⁶ La definición de compromiso se toma de las bases del contrato firmado entre Avon y la empresa consultora que realiza la encuesta de compromiso.

Un empleado comprometido demuestra **esmero y pasión** por Avon, que resultan en:

- Continuo **deseo** en ser parte de la Compañía
- Buena voluntad para ir “**sobre y más allá de**” para ayudar a asegurar el éxito del negocio de Avon

¿Cómo Avon mide el compromiso?

Avon mide el compromiso usando cuatro preguntas.

1. En general, estoy totalmente satisfecho con Avon como lugar para trabajar.
2. Yo recomendaría Avon como un excelente lugar para trabajar.
3. Rara vez pienso en buscar un empleo en otra empresa.
4. Estoy orgulloso de trabajar en Avon.

Las otras 46 preguntas están influidas en cómo los empleados responden a estas cuatro.

La encuesta de compromiso completa se puede ver en el anexo 5.

1.8 RESULTADO DE ENCUESTA DE COMPROMISO POR AREA⁷:

AVON se encuentra dividido en varios departamentos o áreas, las cuales son ventas, Administración, Recursos Humanos, Supply Chain, Finanzas, IT y Cobros. Las cuales se encuentran agrupadas en Unidades Globales del Negocio (GBU por sus siglas en Ingles) y Unidades Fundamentales del Negocio (CBU por sus siglas en Ingles) de la siguiente manera:

GBU: IT, Supply Chain y Ventas.

⁷ Tomado del informe “Resultados de la encuesta de compromiso de Productos Avon de Nicaragua”, Tower Perrin. 2008

CBU: Administración, Recursos Humanos, Finanzas y Cobros.

Los resultados por área fueron los siguientes:

ÁREA	2007	2008	+/-
Finanzas	92%	81%	-11
Ventas	93%	84%	-9
Supply Chain		66%	
Otros		80%	

Cuadro 1. Resultados de la encuesta de compromiso por área del 2007 versus el 2008.

A finales del 2007 fue anunciado a nivel de Latinoamérica, un nuevo plan de reestructuración llamado 'Finance Road Map' por sus siglas en Ingles, el cual tenia como propósito consolidar la operación de los departamentos de Finanzas con un proveedor externo, este proyecto aunque es anunciado por todo Avon como una forma de mejorar los servicios brindados para el área de Finanzas, este implicaría el despido de casi el 100 por ciento de los empleados del departamento, tercerizar otra parte y los puestos que se mantengan del lado de Avon serian muy reducidos.

El Departamento de Finanzas de Nicaragua viene de un año 2008 lleno de éxito, en donde fue merecedor del premio a la excelencia de Avon a nivel mundial, Finanzas siempre había sido un área muy productiva y eficiente en el cumplimiento de sus fechas de criticas de cierres contables, políticas de control interno, etc. Últimamente existen quejas de proveedores por atrasos en los pagos a los mismos (Elaboración de cheques), Gerentes de Zona que se quejan de que no les apoyan con las consultas de los depósitos en los bancos, así como atrasos en las fechas programadas de cierre, los cuales son síntomas claros del cambio en el compromiso de los empleados y lo cual podría explicar el descenso en un 11 % del compromiso.

El área de servicio al cliente o Supply Chain por sus siglas en Ingles, viene de un año 2007-2008 lleno de muchos rumores acerca de la implementación de un call center con un proveedor externo, lo cual a inicios del 2009 fue confirmado y llevo a eliminar muchos puestos de trabajo en Centro América dado que el servicio de atención a las vendedoras fue tercerizado.

El Departamento de cobros cambio en un 100%, se contrataron dos agencias de cobros, las cuales se harían cargo de este servicio bajo supervisión de Avon, algunos empleados fueron despedidos, otros renunciaron y pasaron a la agencia de cobros. El responsable del departamento renuncio y se fue a trabajar con la competencia.

Por el área de ventas, una de las gerentes divisionales fue despedida de la empresa durante el 2007, y cualquiera de las Gerentes de Zona podían aplicar al puesto si lo deseaban y muchas esperaban que se realizara un ascenso de alguna de ellas hacia el puesto, sin embargo se busco una persona fuera de la empresa para ocupar el puesto. Esta división o área de gerentes (en donde se despidió a la Gerente Divisional), es considerada muy unida, y esto representa que un 50% de las gerentes esperaban por lo menos ser considerada para un ascenso y podría ser un motivo muy fuerte para el descenso del compromiso del área de ventas.

1.9. POSICION EN EL MERCADO DE VENTA DIRECTA DE AVON:

Avon forma parte de la cámara de comercio americana de Nicaragua, es también miembro de la asociación de empresas de ventas directas de Nicaragua, la cual fue fundada en el año 2006.

El objetivo de esta asociación es discutir temas del bien común de las empresas, como el control del contrabando, buenas prácticas en el manejo del personal de cada empresa (si una empresa esta interesado en un empleado de otra empresa

de la asociación, lo hablan libremente con el fin de no afectar sus empleados y mantener prácticas éticas de trabajo).

Hoy, casi 13 años después de la fundación de AVON cuenta con casi 20 mil vendedoras, 13 tiendas, 30 Gerentes de Zona, más de 100 empleados, con ventas estimadas anuales de 30 millones de dólares. Domina el 90% del mercado de venta directa de cosméticos en Nicaragua, el restante 10% esta distribuido entre las 16 empresas que se dedican a este mismo:

Empresa	Porcentaje de Mercado
Oriflame	1 %
Unilever	2 %
Corporación Rapsodia	1 %
Inversiones Rommanel	1%
Zermat	3 %
Jacqueline Carol	1 %
Vogue	1 %
AVON	90 %

Cuadro 2: Porcentaje de mercado de las empresas de venta directa registradas en la cámara de comercio Americana.

A finales del 2007 y principios del 2008, ingreso al país una nueva empresa de venta directa, la cual ya se encuentra en otros países de Centro América con un ataque directo hacia AVON, contratando especialmente a ex empleados de esta empresa, ofreciendo mejores salarios en posiciones de liderazgo, esta empresa en estos últimos 2 años, no ha logrado posicionarse aun en el mercado nicaragüense, pero si tiene en su nomina casi un 50% de ex empleados de Avon, en áreas como ventas, cobros, informática.

Esta empresa tiene su sede en la ciudad de México y fue fundada desde 1991.

1.10. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL ENTORNO ACTUAL DE AVON:

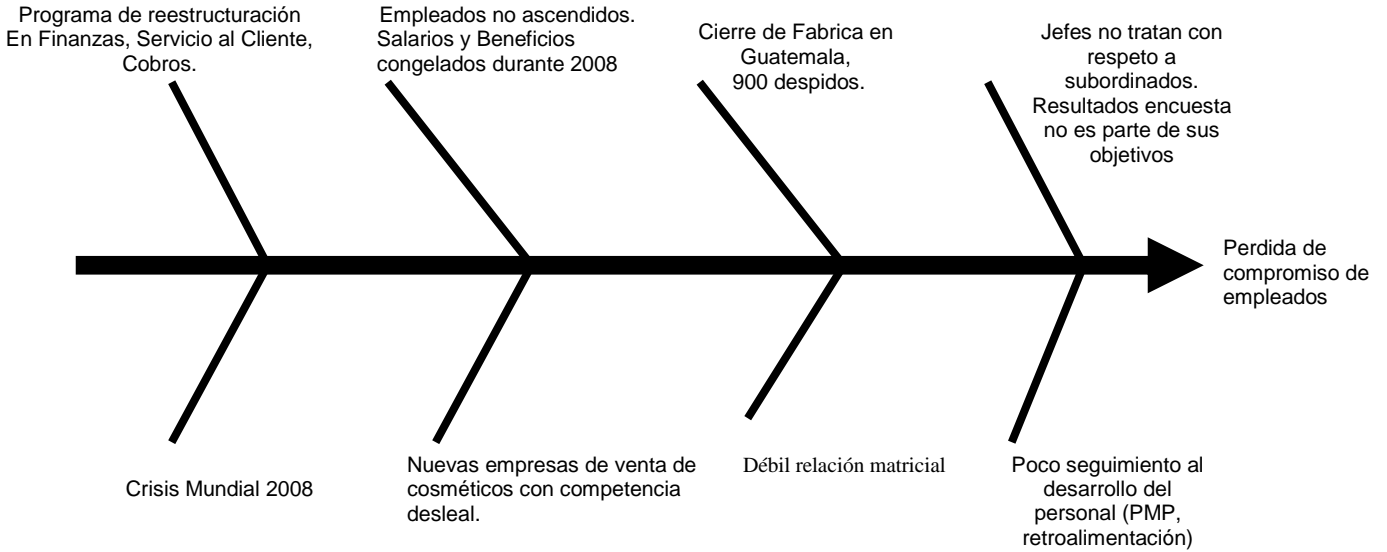


Grafico 3: Diagrama de Pescado de entorno actual de Avon.

El diagrama Ishikawa o Diagrama de pescado, se obtuvo tanto de una tormenta de ideas realizada a los empleados que conforman el grupo foco de AVON, así como de la encuesta de compromiso del 2008.

CAPITULO

II

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

AVON

the company for women

2.1. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Avon cuenta con 103 empleados, 93 mujeres y 10 varones, los cuales se encuentran distribuidos en 30% administrativos, y el resto representa la fuerza de ventas de la empresa, esto a lo largo de todo el país y en las diferentes tiendas donde se venden los productos.

El departamento de recursos humanos se encuentra coordinado por una única persona en Nicaragua, que se encarga de la elaboración de la nomina, la contratación de empleados, tramites de seguros médicos privados, el seguimiento y ejecución de los programas organizacionales de la empresa.

El área de recursos humanos cuenta con esta misma estructura en Centro América, únicamente Guatemala cuenta con un departamento de recursos humanos, con alrededor de 20 personas, que apoyan de manera remota el trabajo del coordinador de recursos humanos de cada país. En Guatemala se analizan cada año, los incrementos de salarios, los planes de desarrollos, la ejecución de la encuesta de compromiso y el seguimiento a los planes de acción de los resultados de dichas encuestas.

2.2. SITUACION ACTUAL DEL RECURSO HUMANO:

En los últimos 2 años, se ha venido experimentando en Avon, una alta rotación de personal, 13 % durante el 2007 y 17 %, durante el 2008 dentro de las principales causas de esta rotación se encuentran:

- Empleados que se van a trabajar en empresas de la competencia de AVON.
- Empleados que se despiden por malas prácticas.
- El departamento de cobros paso a ser casi 100% subcontratado, a través de 2 agencias que brindan el servicio en todo el país.

La empresa anuncio a inicios del año un plan global de reestructuración, congelamiento de los salarios y dio inicio a iniciativas de tercerización que se encontraban hasta ese momento -2009- en espera.

Se abrieron plazas para puestos medios y altos de la empresa, y estos fueron buscados fuera de la misma y no del recurso interno.

Los empleados cuentan con seguro medico privado, seguro de vida y dependiendo de la posición o puesto, cuentas de gastos para comidas y viajes, tarjeta de crédito corporativas, celulares y vehículos asignados.

Es conocido por la mayoría de los empleados, que Nicaragua al ser el último país en iniciar operaciones en la región centroamericana cuenta con los salarios mas bajos del área, sin embargo, aun así, siguen siendo competitivos a nivel local.

2.3. PROGRAMAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

El departamento cuenta con varios programas a nivel regional y global, dentro los que tenemos durante el 2008 y 2009:

- 'Semana de los Valores de Avon': durante esta semana, cada oficina es decorada con un color que es asociado con el valor que representa, por ejemplo, el día que se celebra la confianza, la oficina se decora de amarillo y cada empleado debe llevar puesto al menos una pieza de vestir de este color.
- 'Hoy es el día' : es un programa de ventas, el cual también se aplica con los empleados, en donde se les da a conocer que con AVON, puedes decidirte a triunfar, prepararte, vender los productos y hacer dinero.

- 'Con AVON Tu si Puedes': es similar al programa anterior, fue lanzado en paralelo con la crisis mundial de finales del 2008 e inicios del 2009 en todo AVON a nivel mundial, y se instaba a las vendedoras a que en tiempos de crisis, AVON es la mejor opción para trabajar y obtener ingresos.
- Plan de Desarrollo de los empleados: este se realiza cada año y es un formato que indica las aspiraciones de cada empleado, muestra en que área desea conocer un poco más, que características interpersonales debe desarrollar y no es un compromiso de ascenso para el mismo, si un compromiso de crecimiento personal.
- Plan de evaluación de los objetivos de los empleados: se realiza cada año, se analiza en 3 momentos del periodo bajo revisión, muestra los objetivos a cumplir, bajo la premisa que deben ser claros, con métricas, alcanzables, tangibles, retadores y definidos en el tiempo. Al finalizar el año bajo revisión, se asigna una nota, la cual influye de cierta manera en el aumento de salario del empleado del siguiente periodo.
- Plan ambientalista interno de la empresa: trata el manejo adecuado de los recursos (papel, toners, energía, etc.) de AVON, busca comprometer a los empleados con el cuidado del medio ambiente, y el buen manejo de los materiales que son tóxicos para el mismo.
- Subastas de equipos: mas que un programa, es una actividad que se realiza cada año en conjunto con el departamento de IT, en donde se ponen a la venta buenos equipos a los empleados y a precios muy por debajo de los que pueden encontrar en el mercado local.

CAPITULO

II.4

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

“CAUSAS DEL DESCENSO DEL COMPROMISO”

AVON

the company for women

2.4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS:

En el siguiente grafico, se muestra el comportamiento de la encuesta de compromiso en los últimos 3 años, los datos no son los suficientes como para establecer un patrón o tendencia con los mismos.

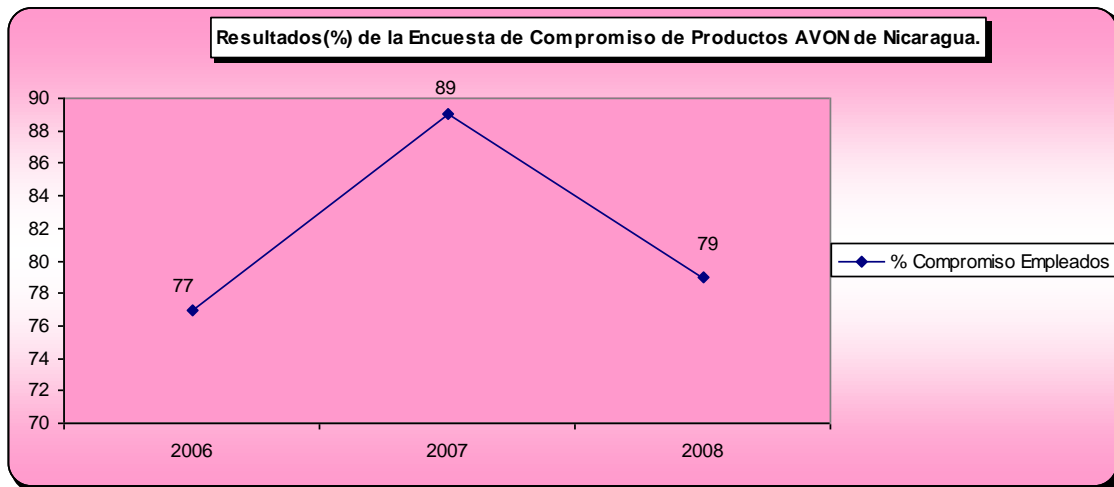


Grafico 4: Resultados general de la encuesta de compromiso de Productos AVON de Nicaragua del 2006 al 2008.

Analizando un poco a más detalle los últimos 2 años, el grafico 5 (diagrama de Pareto) nos muestra las causas que fueron encontradas:

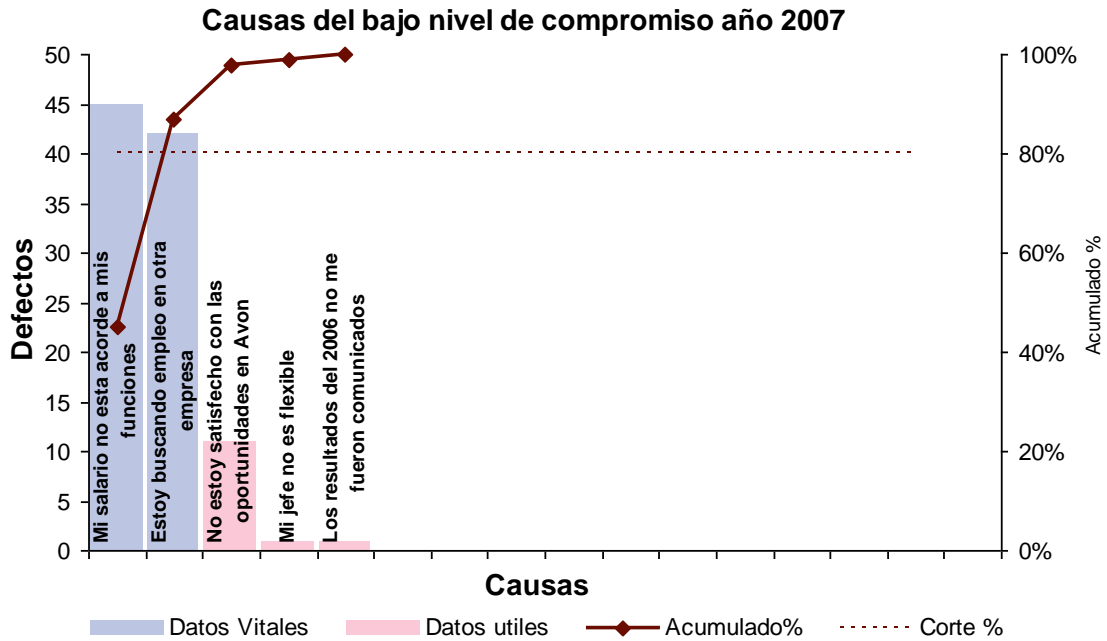


Grafico 5: Diagrama de Pareto de Causas del bajo nivel de compromiso del 2007 en Productos Avon de Nicaragua.

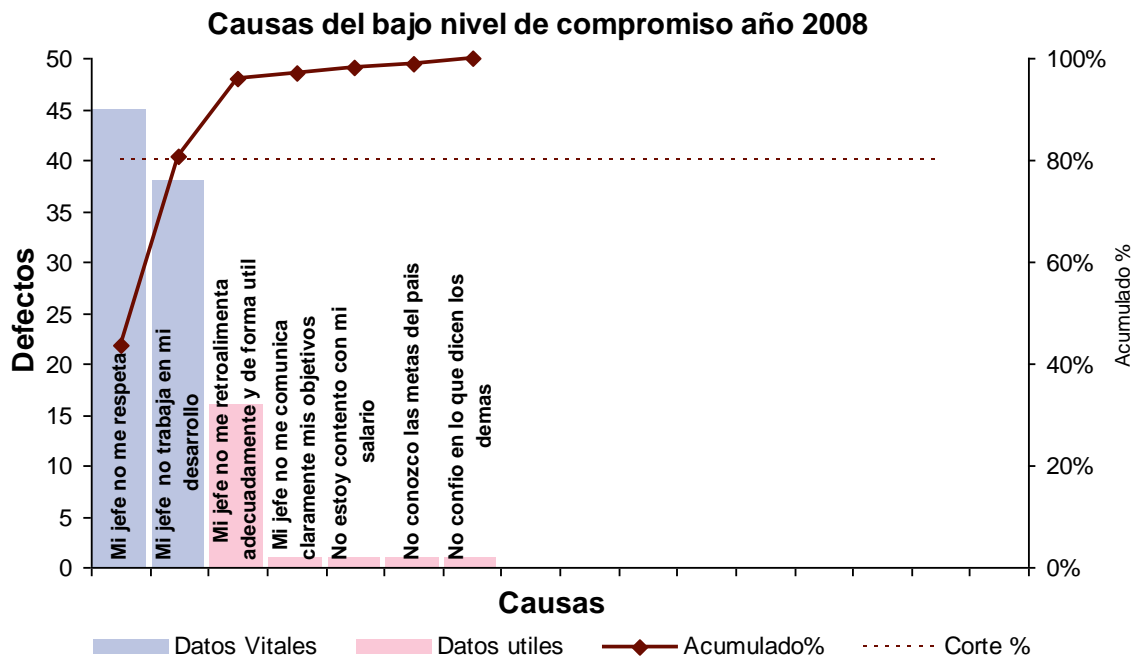


Grafico 6: Causas del bajo nivel de compromiso del 2008 en Productos Avon de Nicaragua.

Durante el 2007(Grafico 5), el salario de los empleados fue el principal factor de descontento entre los empleados (45%), lo que lógicamente nos lleva el segundo

punto que es el buscar empleo en otra empresa (42%), dado que no siente que tienen oportunidades de crecimiento en AVON.

Esto demuestra el por que de la alta rotación acumulada entre 2007-2008, la cual alcanza el 30% del total de los empleados de la empresa. Por otro lado, gracias a un plan de incrementos que se implemento a finales del 2007, se logro eliminar esta causa y dio lugar a otra que se miraba de poco efecto en el 2007, pero que salio a relucir durante el 2008, el factor 'Jefe', el cual ocupo todas las causas del diagrama de Pareto (Grafico 6), cuyo objetivo es mostrar que el 80% de los problemas es causados por el otro 20%.

El tema del respeto, la retroalimentación y la comunicación ocuparon el 80% de los problemas que causaron el bajo nivel de compromiso entre los empleados.

2.4.2 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA DEL ÚLTIMO AÑO⁸:

La encuesta de compromiso de la empresa del 2008, fue realizada por una firma global a todos los 55,000 empleados de AVON, se envía a toda la población de empleados internos (no se envía a empleados tercerizados o proveedores de servicios) de manera impresa y es distribuida a través del departamento de recursos humanos en todo el país, esta es contestada de manera anónima y luego de una semana es depositada en un buzón, el cual al finalizar el periodo de recepción, es enviado nuevamente al proveedor para que este realice el análisis de los resultados y los presente luego a AVON.

Hay ciertas reglas que se toman en consideración, la principal es que no se presentaran resultados en grupos menores de 8 personas, para que los resultados individuales, nunca puedan ser encontrados.

⁸ Tomado del informe "Resultados de la encuesta de compromiso de Productos Avon de Nicaragua", Tower Perrin. 2008

Los métodos estadísticos utilizados por la empresa no son parte de este estudio, pero si se toma como base los resultados de los mismos para elaborar el plan de acción correspondiente, se obtuvo una participación del 88% de los empleados a nivel mundial.

A nivel mundial, el resultado fue 4% arriba que el año 2007(85%), pero en Nicaragua, paso de 89% de compromiso en el 2007 a 79% en el 2008, lo que representa un 10% menos de compromiso y es una alerta para la empresa para analizar que sucede particularmente en el país y que produce una caída de dos dígitos porcentuales.

Las preguntas que AVON utiliza para medir el compromiso son:

1. En general, estoy totalmente satisfecho con Avon como lugar para trabajar.
2. Yo recomendaría Avon como un excelente lugar para trabajar.
3. Rara vez pienso en buscar un empleo en otra empresa.
4. Estoy orgulloso de trabajar en Avon.

Las otras 46 preguntas están influidas en cómo el empleado responde a estas cuatro.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta versus los resultados del 2007:

País	2007	2008	+/-
Nicaragua	89%	79%	-10

Cuadro 3. Resultados de la encuesta de compromiso de AVON Nicaragua 2007 versus 2008.

Al analizar un poco más a detalle los resultados del estudio se encontró que los cambios significativos se encuentran en los siguientes puntos:

Motivador	Preguntas más importantes para el Compromiso	Resultado 2008	± 2007
Gerente Inmediato	Mi jefe me trata con respeto.	82%	- 17
	Mi jefe trabaja conmigo planeando mi desarrollo profesional.	57%	- 19
	Mi jefe me comunica claramente mis objetivos de desempeño.	74%	- 18
	Mi jefe me proporciona retroalimentación oportuna y útil.	64%	- 12

Cuadro 4. Resultados de la encuesta de compromiso con las preguntas que resultaron con menor puntaje con respecto al 2007.

Las preguntas muestran que temas como el respeto, el desarrollo de personal, la comunicación son factores que están desmotivando directamente a los empleados de AVON.

Con el objetivo de profundizar sobre estos resultados, se iniciaron reuniones, las cuales tenían cierta cantidad de empleados de cada una de las áreas, para trabajar hacia el mejoramiento del trato a los mismos con reuniones periódicas.

Luego de las primeras 3 reuniones con este grupo, se pudo determinar que las faltas de respeto se podían resumir en las siguientes frases:

-‘Cuando llego a la oficina a plantearle a mi jefe un problema que tengo, este no es capaz siquiera de voltear y verme a la cara, por que esta pegado en su Laptop’.

-‘No entiendo por que, otro jefe o responsable de departamento, tiene que llegar a llamarme la atención y en publico a mi oficina, cuando lo correcto es que lo viera con mi jefe primero’.

-‘Ni siquiera se si tengo un plan de desarrollo, y no recuerdo la ultima reunión de retroalimentación que hice, solo recuerdo haber llenado y firmado un formato’.

Es claro que los empleados exigían más atención como personas que son a sus jefes inmediatos, que estos entendieran que tenían motivaciones y deseos de superarse y que no les agradaba la idea que alguien que no fuera su jefe les llamara la atención.

CAPITULO

III

DIRECCION EMPRESARIAL EFECTIVA

AVON

the company for women

3.1. PLAN DE ACCION DE LA JUNTA DE DIRECTORES ANTE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE COMPROMISO:

Al ser entregados los resultados de cada país de Centro América a los directores de la región, estos se alarmaron por los resultados de Nicaragua, por lo que de inmediato emprendieron un viaje, para reunirse con el staff local y entender que estaba sucediendo en el lugar.

Se presento en el país, el Gerente General de Centro América, el Director de Finanzas, Gerente IT, Gerente de Centros de Ventas, Directora de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones para demostrar la preocupación y el compromiso con el resultado de la encuesta.

Se reunieron durante 2 días con el staff local, empleados, realizaron entrevistas con grupos de empleados donde la premisa era, 'pueden hablar libremente y nadie les hará absolutamente nada', o 'acá su opinión es lo que cuenta', y pidieron a la gerencia de país, que en menos de un mes, presentara un plan de acción para atacar los resultados de la encuesta, y se basaran en 2 actividades específicas que reforzaran un mejor resultado para el 2009.

Al finalizar la visita, el staff regional informo que se retiraban un poco mas tranquilos, por que encontraron que la falta de respeto no era enfocado desde el punto de vista de insultos, malas palabras, acosos, explotación, etc, y era mas bien un problema de mal dirección de la gerencia local del talento del país.

La junta de directores analizo la relación entre las ventas y el resultado general de compromiso (Grafico 7), y de momento esta no esta afectando las ventas, sin embargo los directores están claros que solamente un trabajador motivado puede brindar resultados extraordinarios.

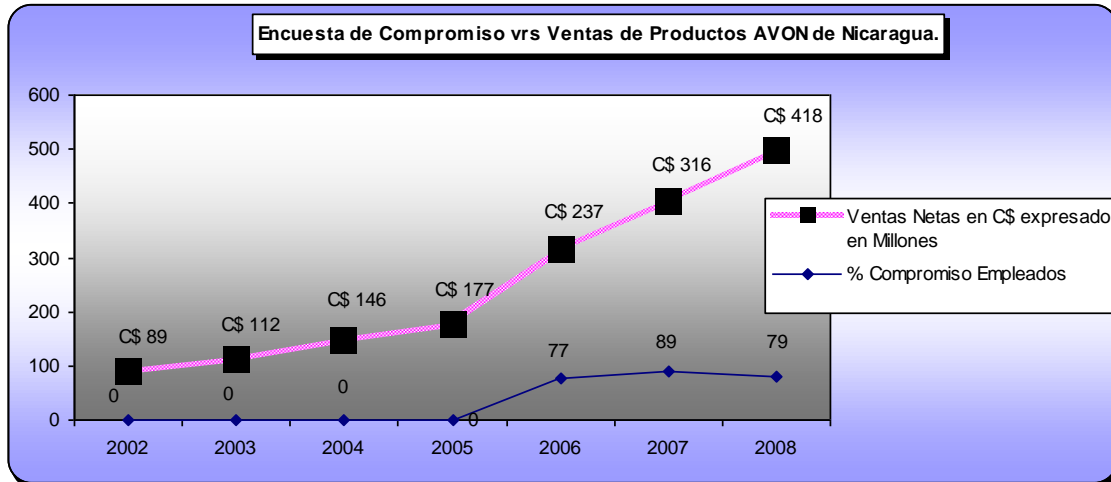


Gráfico 7: Relación entre las ventas y la encuesta de compromiso de Productos Avon de Nicaragua.

3.2 ACTIVIDADES POSTERIORES A LA VISITA DE LA JUNTA DE DIRECTORES:

Luego de la visita de los directores, se realizaron reuniones diarias con el staff, para entender a profundidad los resultados de la encuesta de compromiso, entender la situación de los empleados, y plantear una lluvia de ideas para mejorar o solucionar el problema actual.

Se busco ayuda en bibliografía, se realizaron lluvias de ideas, se consulto a expertos motivadores de empleados, en 'google', en fin, todo lo que pudiera estar al alcance para elaborar el plan de acción a seguir en los próximos meses.

Lo básico que se planteo luego de estas actividades fue:

- 1- Ser realistas, este no es un trabajo para realizarse en un día, o con una 'varita mágica' que corrige todos los males: es decir que no se iniciaría una campaña para ser los 'súper jefes' de un día para otro, dado que esto podría ser contraproducente y quedarían como hipócritas o se vería que es una reacción únicamente al efecto de un 'susto' de la alta gerencia,

mas bien se quiere demostrar que es un sentimiento sincero y que en realidad se desea mejorar como personas y por tanto jefes.

- 2- Crear las reglas de oro, o reglas de comportamiento básicas de los jefes, o un pacto de caballeros, a como mejor lo quieran llamar: en este documento que se adjunta en el anexo 8 de este documento, se definen las actitudes o hábitos diarios que debemos mostrar en la oficina, como por ejemplo, cuando una persona llega a tu oficina, dedicarle tu atención completa, asistir a reuniones sin laptops por respeto al expositor y dedicarle toda la atención necesaria, abrir las puertas de las oficinas, etc.

CAPITULO

III.3

DIRECCION EMPRESARIAL EFECTIVA

“PLAN DE ACCION DETALLADO”

AVON

the company for women

3.3.1 PLAN DE ACCION DETALLADO:

El plan de acción que se realizaría en base a los resultados de la encuesta de compromiso, siempre tendría como un ‘termómetro’ o forma de medición al grupo foco, estos serían reunidos cada 1 o 2 meses máximo, para consultarles sobre la situación actual, revisar si las acciones estaban dando frutos.

Las actividades que se realizarían son las siguientes:

a) Implementar Plan ‘Queremos escucharte’:

El cual consiste en reunirse durante un día al mes, con un grupo multifuncional de la empresa para realizar lluvias de estrellas, conocer su opinión acerca de las actividades realizadas para mejorar el compromiso de los empleados, reconocer las ideas exitosas y premiarlas.

Estas reuniones tenían ciertas preguntas base, las cuales se presentan en el anexo 7, y eran la principal fuente de retroalimentación para la gerencia local.

También se propone un diagrama de control mensual (Anexo 8), para monitorear la tendencia del compromiso de los empleados y la efectividad del plan en general.

b) Reconocer los logros de los empleados en las reuniones mensuales de la empresa:

Una vez al mes, se reúnen todos los asociados administrativos para conocer los avances de cada área, las actividades más importantes de cada departamento, se utilizara esta reunión para premiar a los empleados mas destacados en su labor, tomando en cuenta su disponibilidad en el trabajo, su relación con los compañeros. Se entregarán certificados por parte de la

empresa de empleado destacado, se regalara algún de los incentivos que se venden en AVON como premio. Los parámetros para la premiación por área se muestran en el anexo 9.

c) Permitir la participación de los empleados en eventos en donde tradicionalmente ‘solo van los jefes’:

Como regla general, en todos los eventos de la empresa, asistirán como máximo 2 empleados por área, en caso de ser posible, irán todos (por ejemplo en horarios fuera de oficina), la única excepción a esta regla es el evento llamado quinta etapa, en donde únicamente el departamento de ventas asiste.

d) Entregar reconocimientos y premios a los empleados en los aniversarios de trabajar en Avon:

Cuando un empleado cumple un año más de trabajar en AVON, se le entrega un certificado de reconocimiento y un premio, el cual se toma de los incentivos que quedan en la empresa. Esto se hace de manera pública, en la reunión mensual de servicio que se realiza en el país con todos los empleados administrativos.

e) Mejorar el mecanismo de fijación de objetivos y reuniones de revisión:

La reunión para fijación de objetivos se acordó entre todos los jefes de cada área, se realizaría en la sala de juntas, se seguirá todo un protocolo que se anexa en este documento (Anexo 10), para que el empleado sienta la importancia del proceso y sienta que se le esta dando su tiempo.

f) Impartir charlas y capacitaciones a través de los líderes de la organización:

Una vez al mes, uno de los Coordinadores de cada área, realizara una charla, en la cual se expondrá un tema que sirve de aprendizaje a cada empleado, el tema seria analizado y revisado por el staff local, para afinarlo y finalmente presentarlo a los empleados, la lista propuesta de temas para el 2009 se presenta en el anexo 11.

g) Se realizara una agenda entre los jefes, para conocer otra área de trabajo y de esta manera, entender la importancia de la misma dentro de la organización:

Esta agenda consiste en pasar un día conociendo el trabajo del colega, de tal manera que cada uno conozca la importancia de las actividades del otro, las tareas criticas para el negocio, y de esta manera concientizarse de lo crítico de cada solicitud entre departamentos. La agenda propuesta se muestra en el anexo 12.

h) Las encuestas del programa 'Queremos escucharte' se realizara vía Web a nivel local, para conocer el avance de las actividades antes mencionadas y poder actuar a tiempo:

Se utilizara el portal interno de la empresa construido bajo SharePoint (se documento un poco mas de esta tecnología en anexo 13) para realizar dos encuestas adicionales al año y de esta manera tener una idea de cómo se encuentra la situación dentro de la empresa, y no tener que esperar todo un año para ver los resultados del mismo.

i) Mejorar las condiciones en los lugares de ocio o receso de los empleados:

-Se instalara un 'Cyber Avon' donde los empleados que no tengan acceso a Internet, podrán navegar en su horario libre, las reglas del uso del equipo se encuentran en el anexo 13.

-Se instalara un televisor con cable en el comedor de los empleados, para que lo puedan utilizar en su hora de almuerzo, antes de ingresar a laborar y en eventos especiales autorizados por recursos humanos.

-Se instalara un horno para el comedor, en donde el empleado podrá calentar su comida, este no es para cocinar.

El horno y televisor serán donados por el departamento de ventas (se tomaran de los incentivos) y la computadora será donada por el departamento de IT, estos no tendrán mayor costo para la empresa.

La instalación de los equipos se realizara por personal interno de la empresa, por lo que tampoco se contrataran recursos externos para esta actividad.

j) Implementación de 'Jefes de Puertas Abiertas':

Actualmente las oficinas de los jefes siempre se encuentran cerradas, se mandara a instalar trabas para las puertas para que estas puedan ser fijadas al piso, y de esta manera la puerta pueda permanecer abierta, siempre y cuando el jefe no se encuentre en una reunión.

- Premiación a los empleados por cumplir aniversario de trabajar en Avon.
- Presentación del tema del mes por un coordinador o supervisor.

En el calendario se muestra también las fechas en que se realizaran las agendas compartidas entre los jefes, así como la instalación de los hornos y televisión en la sala de juntas. También aparece la fecha de instalación del Cyber a ser usado por los empleados que no cuentan con esta facilidad (Internet en sus computadoras).

CAPITULO

IV

SISTEMAS DE INFORMACION

AVON

the company for women

4.1. ¿COMO IT APOYARA ESTE PLAN DE ACCION?:

Avon Nicaragua no cuenta con un departamento de desarrollo local, además dentro de los proyectos del 2009 que se muestran en el anexo 15, no aparecen como prioritarios ningún desarrollo relacionado con la encuesta de compromiso.

Por lo cual, se decidió a manera local, utilizar una herramienta global para elaborar la encuesta mensual al grupo foco y estar monitoreando, si el plan de acción estaba dando resultados. Se utilizo Sharepoint para esta actividad, en el anexo 14 se habla mas a detalle de lo que comprende esta tecnología.

A continuación un paso a paso de cómo se creo la encuesta de compromiso paso a paso:

- 1- En la página de inicio (home page) del Sitio de Sharepoint se selecciona Survey (Encuesta en español).

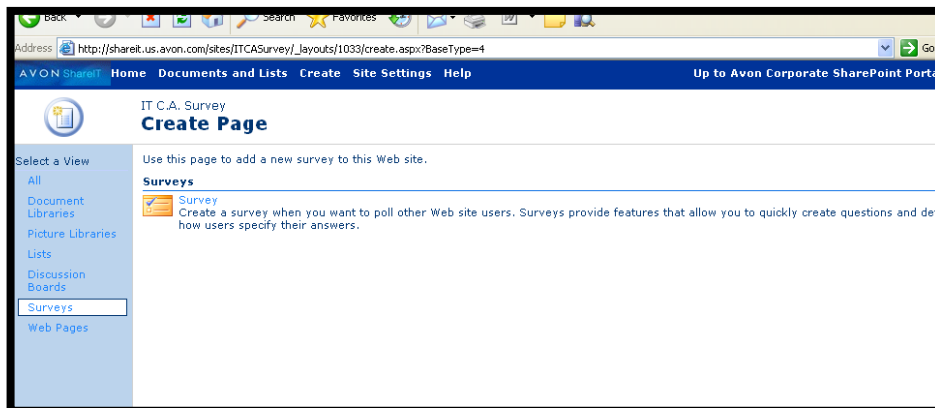


Grafico 9: Pagina de inicio para la creación de la encuesta en sharepoint.

- 2- Se ingresa el nombre de la encuesta, una descripción del objetivo de la misma, así como opciones generales (encuesta anónima, mostrarla en barra inicial, etc).

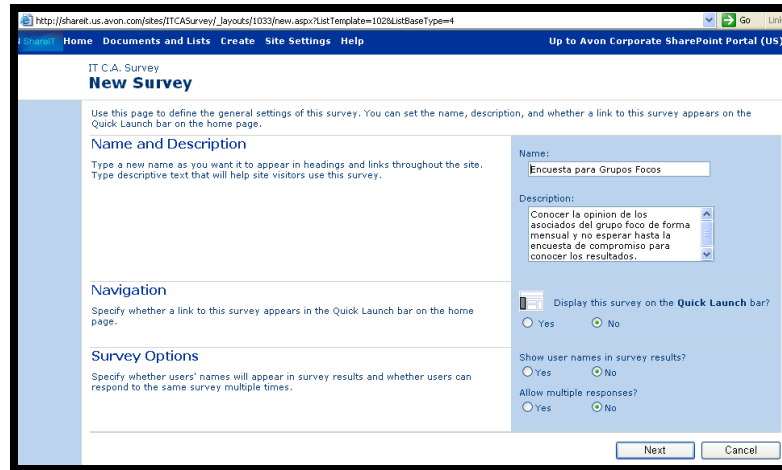


Grafico 10: Pagina de configuración de encuesta en sharepoint.

3- Se presiona Siguiente (Next) y luego se agregan las preguntas (Add Question), acá se selecciona el tipo de pregunta a realizar (selección múltiple, si/no, etc).

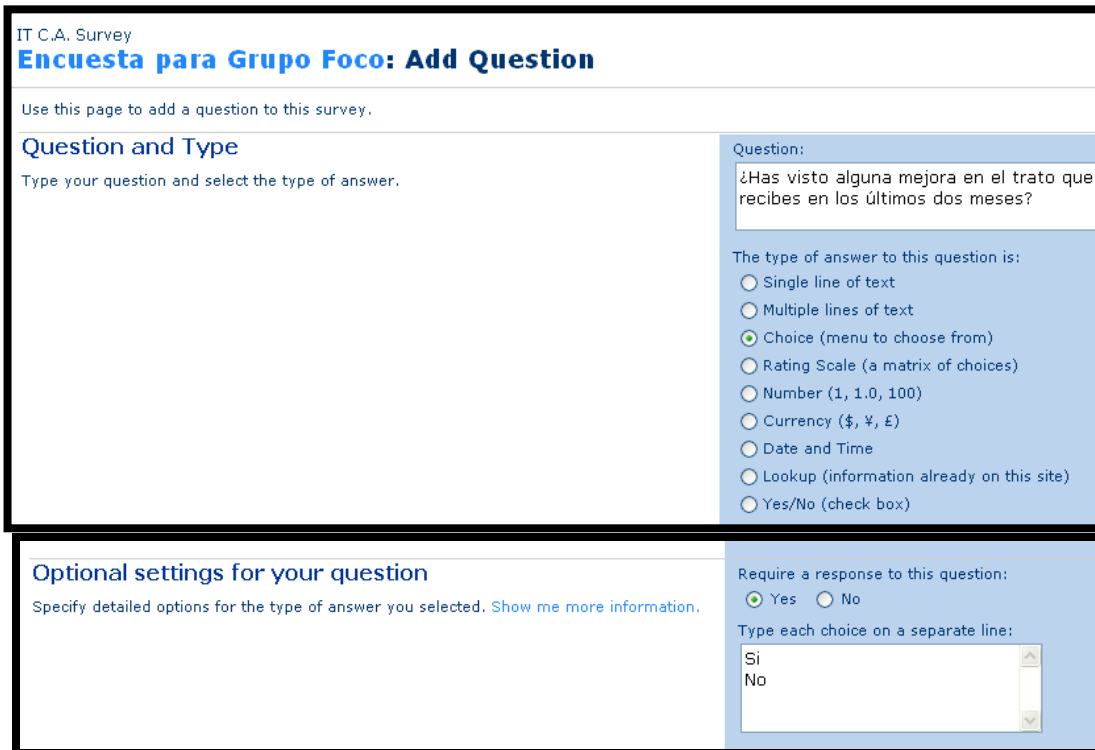


Grafico 11: Paginas de ingreso de preguntas para la encuesta en sharepoint.

IT C.A. Survey
Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
 Type your question and select the type of answer.

Optional settings for your question
 Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Question:
 ¿Has recibido alguna retroalimentación sobre tu desempeño en los últimos dos meses?

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Require a response to this question:
 Yes No

Type each choice on a separate line:
 Si
 No

IT C.A. Survey
Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
 Type your question and select the type of answer.

Optional settings for your question
 Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Question:
 ¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes:
 ¿Qué realmente se preocupan por

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Default value:

Grafico 12: Páginas de Ingreso de Preguntas para la encuesta de Sharepoint.

IT C.A. Survey

Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Question:
¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes:
¿Que no te prestan atención al hablar?

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Default value:
Yes ▾

Next Question Finish Cancel

IT C.A. Survey

Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Question:
los 'jefes', sientes:
¿Te sientes nervioso por que te pueda llamar la atención?

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Default value:
Yes ▾

Next Question Finish Cancel

Grafico 13: Paginas de ingreso de preguntas para la encuesta en sharepoint.

IT C.A. Survey
Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
 Type your question and select the type of answer.

Question:
 ¿Has participado en alguno de los eventos de la empresa?

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
 Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value:
 Yes

Next Question Finish Cancel

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
 Type your question and select the type of answer.

Question:
 ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
 - Mi jefe trabaja conmigo

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
 Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value:
 Yes

Next Question Finish Cancel

IT C.A. Survey
Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
 Type your question and select the type of answer.

Question:
 ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
 - Mi jefe me comunica

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
 Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value:
 Yes

Next Question Finish Cancel

Grafico 14: Paginas de ingreso de preguntas para encuesta en sharepoint.

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Question:
¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Mi jefe me trata con respeto:

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value: Yes

Next Question Finish Cancel

IT C.A. Survey

Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Question:
- Me siento estimulado a desarrollar nuevas ideas y mejores maneras de hacer las cosas:

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value: Yes

Next Question Finish Cancel

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Question:
- Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles en Avon:

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value: Yes

Next Question Finish Cancel

Grafico 15: Pagina de ingreso de preguntas para encuesta en sharepoint.

IT C.A. Survey
Encuesta para Grupo Foco: Add Question

Use this page to add a question to this survey.

Question and Type
Type your question and select the type of answer.

Question:
¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Estoy buscando otro lugar

The type of answer to this question is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Rating Scale (a matrix of choices)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, £)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)

Optional settings for your question
Specify detailed options for the type of answer you selected. [Show me more information.](#)

Default value:
Yes

Next Question Finish Cancel

Grafico 16: Pagina de ingreso de preguntas para encuesta en sharepoint

4- Al terminar de agregar cada una de las preguntas, se presiona Finalizar (Finish), aparecerá la pagina para realizar configuraciones adicionales de ser necesarias a la encuesta.

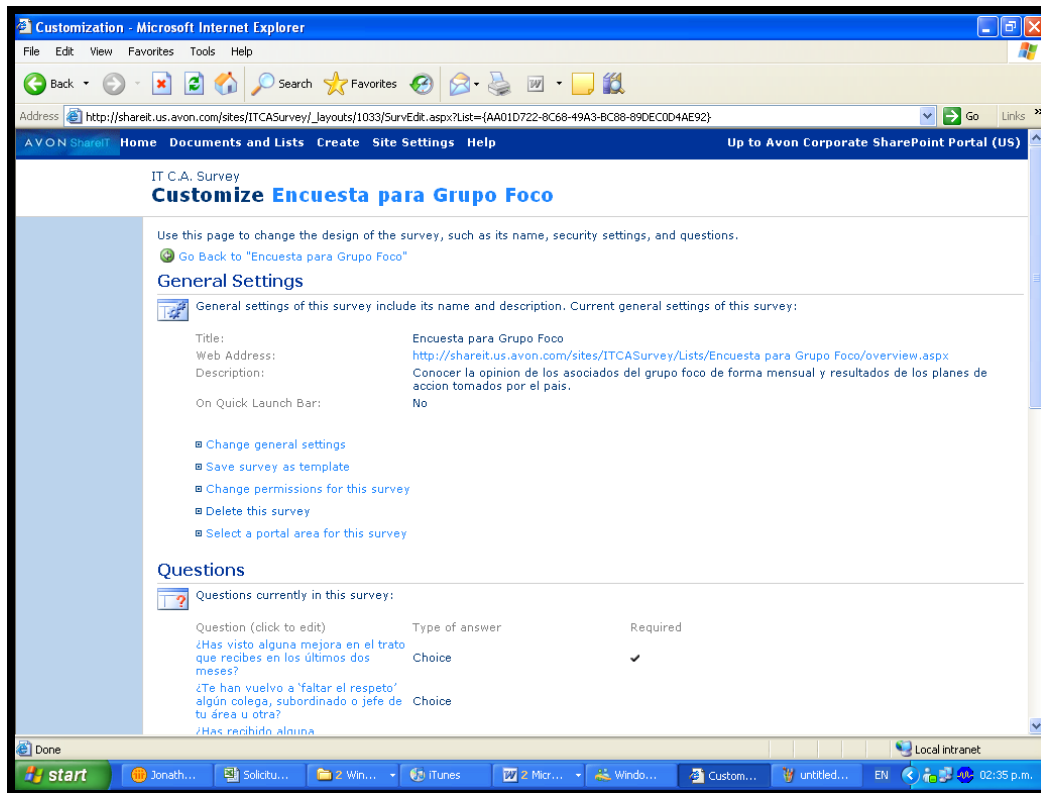


Grafico 17: Pagina de configuraciones finales de encuesta en sharepoint.

Con este ultimo paso, ya la encuesta se encuentra en el sitio publico de la red interna de Avon, lo que se hará es enviar el día de la reunión con el grupo foco un correo con el enlace o link de la encuesta.

Cuando le llegue el link al correo de las personas del grupo foco, aparecerá de la siguiente manera:

<http://shareit.us.avon.com/sites/ITCASurvey/Lists/Encuesta%20para%20Grupo%20Foco/overview.aspx>

Al presionar el Link, aparecerá el botón que indica responder esta encuesta (Respond to this survey).

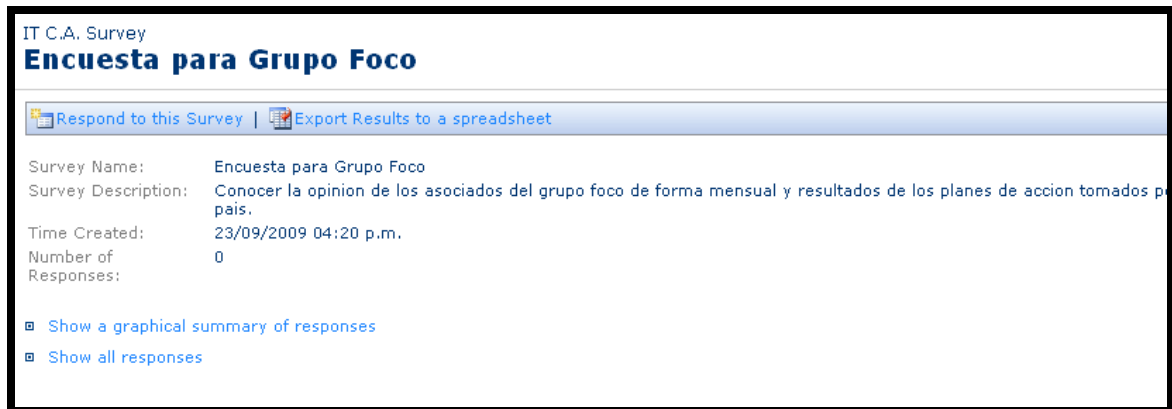


Gráfico 18: Página inicial que llega a los usuarios al ingresar al enlace de la encuesta.

Hay que presionar Respond to this Survey y aparecerá la encuesta a llenar, a como se muestra a continuación:

The image shows a survey form titled 'Encuesta para Grupo Foco: New Item'. At the top, it says 'IT C.A. Survey'. Below the title, there are two buttons: 'Save and Close' and 'Go Back to Survey'. The form contains several questions with radio button options and text input fields. The questions are: 1. '¿Has visto alguna mejora en el trato que recibes en los últimos dos meses?' with options 'Si' and 'No'. 2. '¿Te han vuelto a 'faltar el respeto' algún colega, subordinado o jefe de tu área u otra?' with options 'Si ¿Que sucedió?', 'NO', and 'Specify your own value:' followed by a text input field. 3. '¿Has recibido alguna retroalimentación sobre tu desempeño en los últimos dos meses?' with options 'Si', 'No', and 'Specify your own value:' followed by a text input field. 4. '¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes: ¿Que no te prestan atención al hablar?' with options 'Si' (which is selected) and 'No'.

Gráfico 19: Imagen de la encuesta lista para llenarse en sharepoint.

¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes:
¿Qué realmente se preocupan por ayudarte?

- Si
 No

¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes:
¿Te sientes nervioso por que te pueda llamar la atención?

- Si
 No

¿Has participado en alguno de los eventos de la empresa?

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Mi jefe trabaja conmigo planeando mi desarrollo profesional:

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Mi jefe me comunica claramente mis objetivos de desempeño:

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Mi jefe me trata con respeto:

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Me siento estimulado a desarrollar nuevas ideas y mejores maneras de hacer las cosas:

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles en Avon:

- Si
 No

¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:
- Estoy buscando otro lugar donde trabajar:

- Si
 No

* [indicates a required field](#)
Grafico 20: Imagen de la encuesta lista para llenarse en sharepoint.

Una vez que se responde esta encuesta, el portal en Sharepoint permite ver los resultados en línea, de los resultados y de manera anónima, con la opción Resumen Grafico (Graphical Summary).

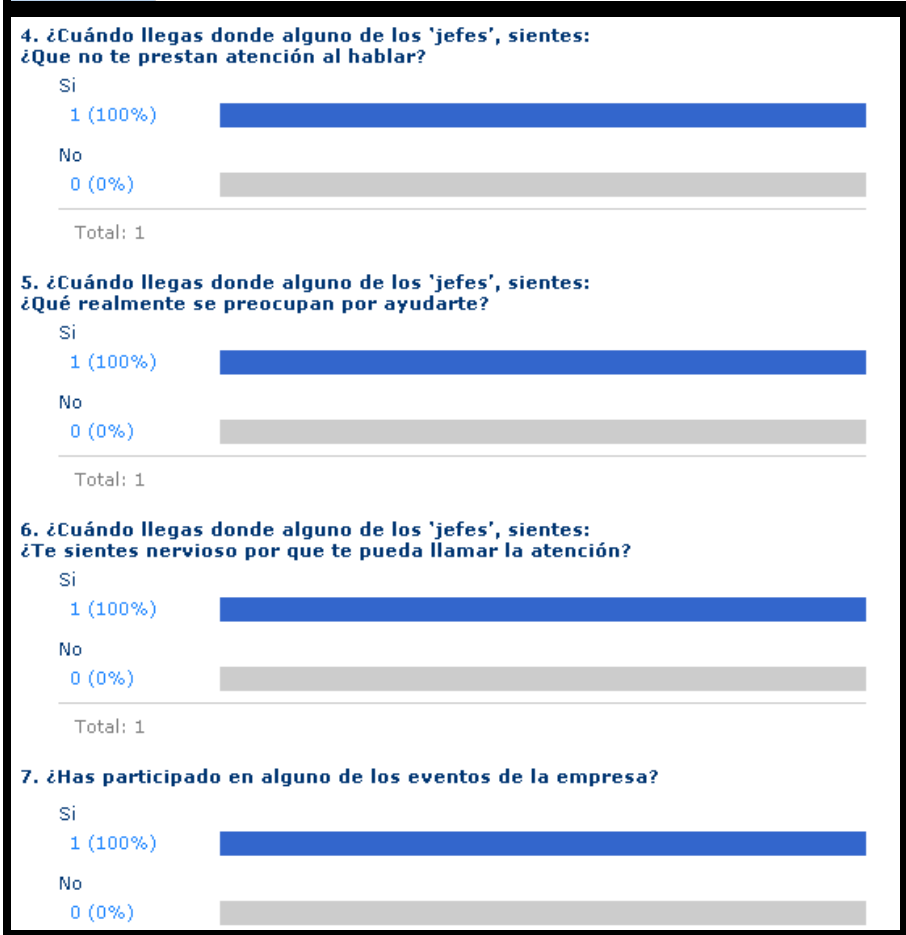


Gráfico 21: Imagen de la opción Resumen Gráfico en sharepoint.

8. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Mi jefe trabaja conmigo planeando mi desarrollo profesional:



Total: 1

9. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Mi jefe me comunica claramente mis objetivos de desempeño:



Total: 1

10. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Mi jefe me trata con respeto:



Total: 1

11. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Me siento estimulado a desarrollar nuevas ideas y mejores maneras de hacer las cosas:



12. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

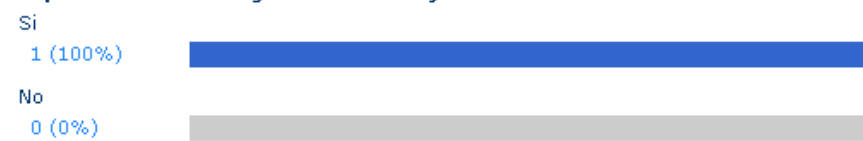
- Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles en Avon:



Total: 1

13. ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Estoy buscando otro lugar donde trabajar:



Total: 1

Grafico 22: Imagen de la opción Resumen Grafico en sharepoint.

Para demostrarle a cualquier usuario que la encuesta es anónima, se presiona el botón que dice Todas las respuestas (All Responses) y se muestra que la encuesta es anónima, en la parte que indica Creado por (Created by) aparece con asteriscos.

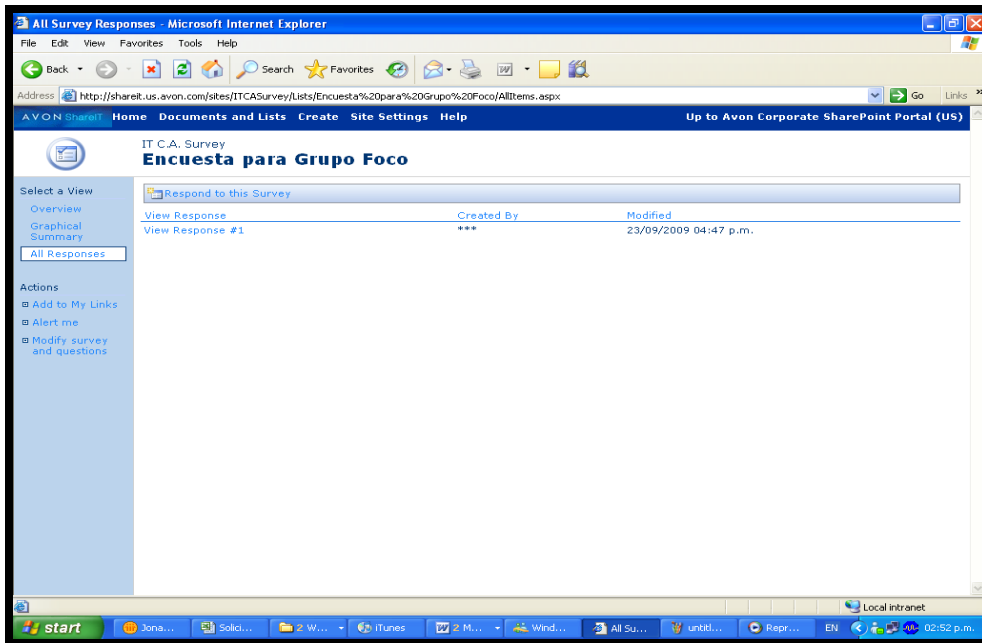


Grafico 23: Imagen donde muestra que la encuesta es anónima en sharepoint.

Dentro del grupo foco se encuentra una persona de IT, por lo que esta será la encargada de capacitar a los usuarios en el uso del portal.

CONCLUSIONES

Avon sufrió un descenso del 10% en su encuesta de compromiso anual realizada a sus empleados con respecto al 2007, pasando de 89% de resultado durante el 2007 a un 79% durante el 2008.

Las causas del descenso en el compromiso de los empleados de Avon de Nicaragua durante el año 2008 son falta de respeto, falta de desarrollo profesional, poco seguimiento al desempeño profesional, mal manejo de personal, no existencia de planes de carrera.

Al momento de realizar este estudio, el bajo nivel de compromiso aparentemente no está afectando los resultados en ventas de la empresa, dado que el compromiso bajó el último año 10 %, sin embargo las ventas subieron en un 32 %, a como lo analizamos en el capítulo de efectividad empresarial efectiva.. Aunque, dada la particularidad del negocio de Avon, las Gerentes de Zonas venden los productos a las consejeras, y son estas las que finalmente tienen el cara a cara con los consumidores finales, por lo que podría explicar también por qué no se están afectando las ventas aun. Sin embargo para poder concluir esto se deberá hacer un estudio por separado y no es el fin del presente trabajo.

Los motivos encontrados en el descenso en la encuesta de compromiso del año 2007(42 % Inconformes con su salario y 40% buscando trabajo en otra empresa), coinciden justamente con los datos encontrados en el capítulo de recursos humanos, donde se tiene una rotación de empleados entre 2007 y 2008 de más de 30%.

Se debe tener un plan de acción para lograr que los empleados de Avon se comprometan con los resultados de la compañía, y mantener el compromiso de años anteriores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda reforzar la relación matricial existente (actualmente impide a la Gerencia Local, poder tomar acciones inmediatas como despedir a algún jefe que este abusando de su autoridad, sin la autorización del Gerente regional de la posición, solo por citar un ejemplo) realizando reuniones de seguimiento con los Gerentes regionales y locales, tomando como base el grupo foco, y los resultados de la encuesta mensual que se realizara dentro de este plan de acción. Al momento de realizar cada reunión de evaluación de objetivos (PMP) recomendamos se incluya a ambos jefes y no solamente al jefe directo (cuando aplique según el puesto), para que el criterio de ambos sea tomado en cuenta a la hora de evaluar los resultados del empleado, además dentro de los objetivos de los jefes, se debe incluir el mejorar los resultados de la encuesta de compromiso en su área.

Se propone que se analicen mes a mes los resultados que se obtendrán con la herramienta Web creada para el monitoreo del compromiso de los empleados por parte del Staff local de Avon, para evitar poner en riesgo los resultados anuales de la empresa, esto a través de los grupos focos que se crearan, para revisar cualquier tendencia positiva o negativa y de esta manera tomar medidas previas a la encuesta anual.

Iniciar lo antes posible el programa de reconocimiento a los logros de los empleados, en las reuniones mensuales de la empresa, así mismo, invitarlos a los eventos en donde a estos les sea posible su asistencia y puedan sentir que son parte de la compañía.

Mejorar las áreas de ocio de la empresa (hay que aprovechar que se cuenta con los productos necesarios para esto en los inventarios), de esta manera los empleados podrán ver que existe un interés en su comodidad, que en Avon no

todo es stress y trabajo y que pueden tener un almuerzo o desayuno tranquilo, según aplique.

Los líderes del negocio deben involucrarse de lleno con el plan de acción recomendado, si estos no toman como propio el mismo, será imposible transmitir el mensaje a los subordinados y estos pueden tomarlo como una burla, por lo que se recomienda realizar las presentaciones correspondientes de cada tema de liderazgo y respeto que se proponen, planificar y ejecutar la agenda compartida y así conocer el trabajo de su colega y entender cuales son las urgencias de cada área.

La principal recomendación es seguir el plan de acción propuesto en el presente trabajo, y darle el seguimiento adecuado por la gerencia local como regional.

BIBLIOGRAFIA

ARANCIBIA Joselyn, Clima Organizacional como herramienta de gestión, en <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

CAZARES HERNANDEZ Laura, Et al Técnicas actuales de investigación documental. Trillas, editorial 1ª Reimpresión 1991, en <http://www.scribd.com/doc/69416/BIBLIOGRAFIA>.

COBEY Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Reimpresión 2006.

PANDE, Peter S. *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill. 2002. pp 220



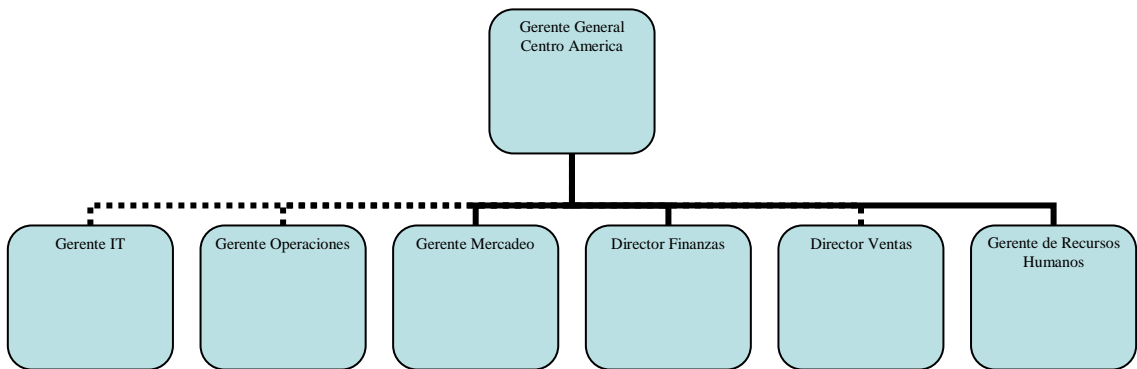
ANEXOS:



A V O N

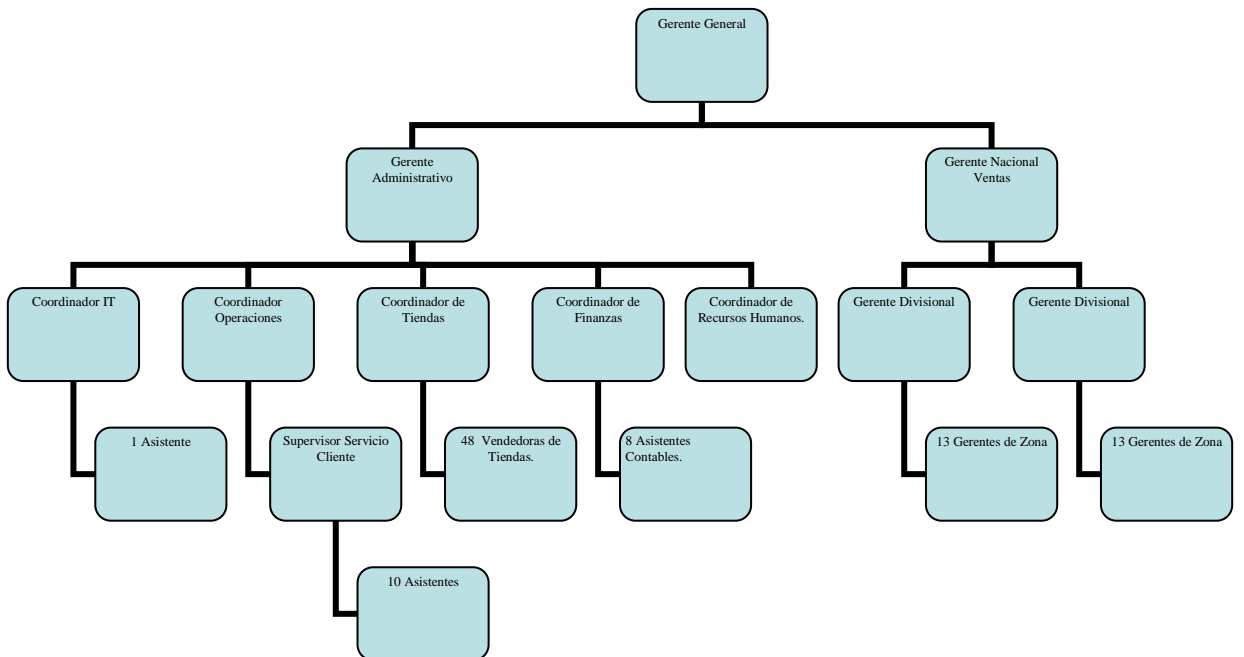
the company for women

Anexo 1: Organigrama regional de Centro América.



Las líneas punteadas indican que las funciones no reportan de manera directa al Gerente General, estas funciones le reportan directamente a las oficinas Globales en Estados Unidos.

Anexo 2: Organigrama Nicaragua.



Las líneas de nivel de coordinador hacia abajo, indican reportes directos a la posición correspondiente, de Coordinador hacia arriba es que se presentan las líneas punteadas en otros diagramas como muestra de relación matricial.

Anexo 3: Hoja de Pedido.

Parte frontal de la hoja de pedido: En esta se ingresa la información de la vendedora (dirección, teléfono, saldo, etc.) así como los productos que se piden en paquetes.

OC-RP1

RESUMEN DE PEDIDO

IMPORTANTE: Recuerde que sus números no deben salirse de los cuadros. Utilizar solamente bolígrafo negro.

CODIGO	CANT	CODIGO	CANT
777568		9101321	
7775681			

PAQUETE OPCIONAL PLAN NUEVA CONSEJERA / PROMOTORA

TOTAL UNIDADES

Impreso en Guatemala

RESUMEN DE PEDIDO

-407- 19663 JAIRO ENRIQUE VELASQUEZ ARAGON

Código Pol: P- 14- 4- 1- 32 Teléfono:
 Dirección: BO RODOLFO SEQUEIRA IGLESIA APOSTOLICA 3
 C OESTE 1 2C NORTE DIRIAMBÁ

Sección: 3 Depto: CHIRIQUÍ
 PRODUCTOS AVON DE NICARAGUA: 0 Unidades INACTIVA
 Última Fact.: 1113.43 Camp: 14 LOS: 37 LOA: 28
 Saldo Actual: 1.113.43 Saldo Futuro: 0.00

TOTAL VENTA FOLLETO

COSMETICOS	BELLEZA	1
LENCERIA	MODA Y CASA	
JOYERIA	TALONARIO	
ROPA CASUAL	CAMPAÑA	16
HOGAR		
BIENESTAR	TOTAL VENTA	

NUMERO DE CONSEJERA / PROMOTORA Sector Zona

19663 03 407

Nombre: Jairo Velasquez A
 Dirección:

Si cambió de dirección, marque esta casilla

Parte trasera de la hoja de pedido: se detallan los productos que se piden.

OC-RP2

ESTÁ ES LA FORMA EN QUE DEBE ESCRIBIR LOS NUMEROS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

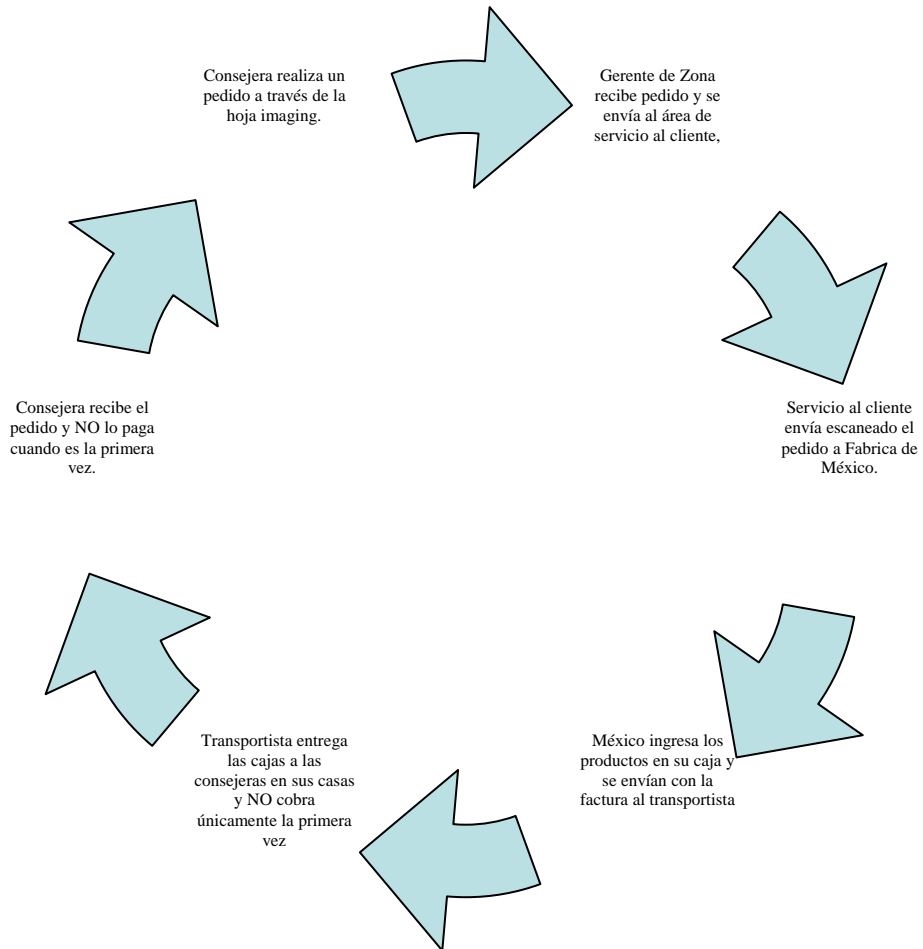
CODIGO	CANT	CODIGO	CANT
195638	1	247414	1
120508	1	234962	1
110263	1		
113377	2		
106434	2		
126379	1		
110648	1		
103347	2		
105130	1		
170813	1		

TOTAL UNIDADES 013 TOTAL UNIDADES TOTAL UNIDADES TOTAL UNIDADES

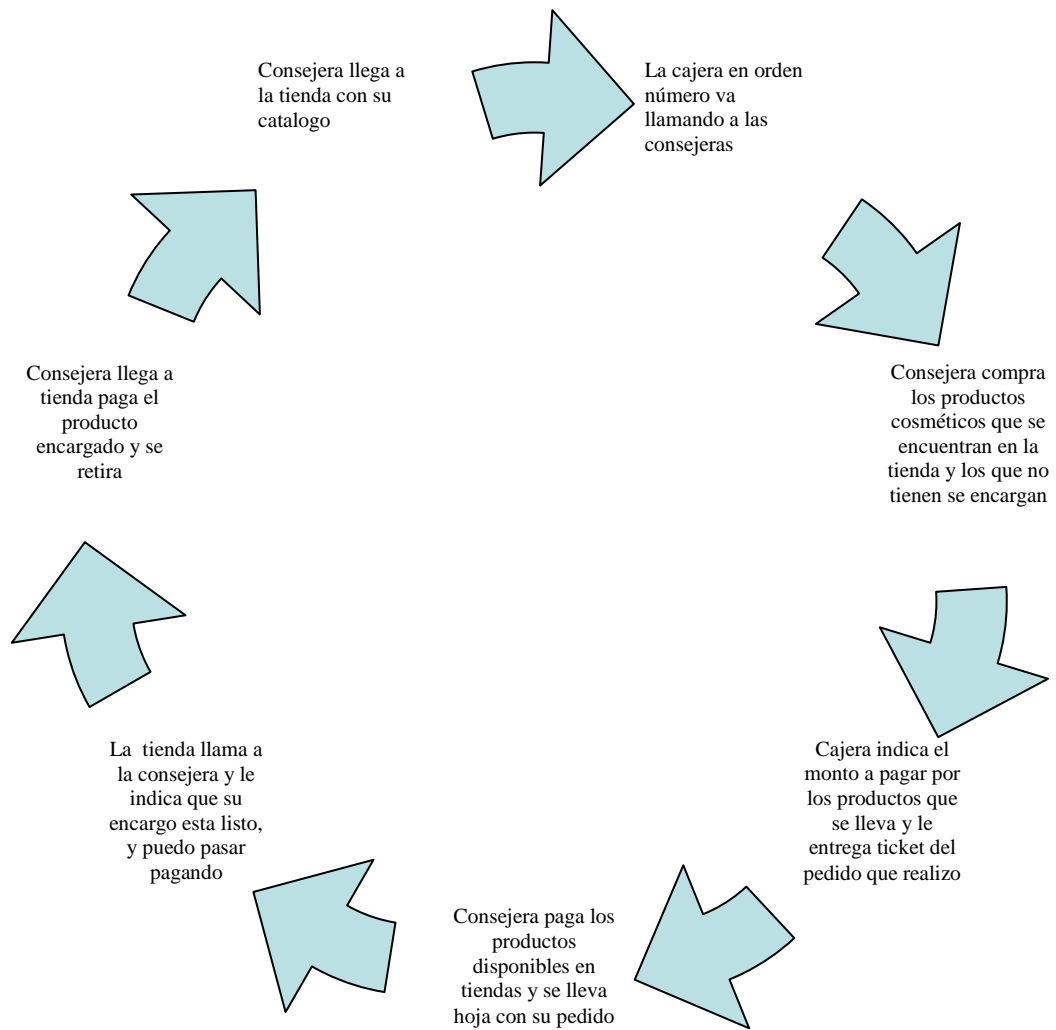
IMPORTANTE: Recuerde que sus números no deben salirse de los cuadros. Utilizar solamente bolígrafo negro.

Anexo 4: Diagrama que muestra como se realiza un pedido.

Anexo 4.1 Sistema de crédito.




Anexo 4.2 Sistema de contado.



Anexo 5: Formato de la encuesta de compromiso.

La encuesta de compromiso llega por correo electrónico a los usuarios que poseen esta herramienta e impresa a las personas que no, las preguntas son las mismas.

	<2009avonsurvey@towersperrin.com> 14/09/2009 01:01 a.m. Please respond to <2009avonsurvey@towersperrin.com>	cc bcc Subject: Encuesta de Compromiso Avon 2009
---	--	--

URL: <https://survey.isrsurveys.com/wix/p5203307.aspx?r=55921&s=LSFWMCQP>

Por favor, ingresa al link indicado a continuación para acceder al mensaje de Andrea Jung y a la Encuesta de Compromiso Avon 2009. ¡Gracias por tu participación!


Por favor no reenvíes este link a ninguna otra persona. El mismo puede ser utilizado sólo una vez.

Subject: Avon 2009 Associate Engagement Survey

URL: <https://survey.isrsurveys.com/wix/p5203307.aspx?r=55921&s=LSFWMCQP>


Please click on the attached link to access a message from Andrea Jung and the 2009 Associate Engagement Survey. Thank you for your participation!

Please do not forward this link to anyone, as it can only be used to complete the survey once.



THE POWER OF YOU

2009 ENGAGEMENT SURVEY



English	Français (Canadien)	Latviešu	Slovenčina
اڤربرعلا	Français (Europe)	Lietuvių	Español europeo
Português (Brasil)	Deutsch	Bahasa Melayu	Español LA
Português Europeu	Ελληνικά	Polski	Tagalog
繁體中文	Magyar	简体中文	ภาษาไทย
Čeština	Italiano	Română	Türkçe
Eesti keel	日本語	Русский	Tiếng Việt

© 2009, Towers Perrin

Estimado/a Asociado/a Avon:

Cada año ponemos en marcha nuestra Encuesta de Compromiso con el objetivo de dimensionar cuál es el compromiso de nuestros Asociados e identificar en qué áreas podemos trabajar para contribuir a mejorarlo. Asegurar que tú estés comprometido/a y apasionado/a con tu trabajo es una de nuestras principales prioridades en Avon. Tomamos esta Encuesta muy seriamente y por ello valoramos tu honestidad al darnos retroalimentación.

Al completar la Encuesta de Compromiso, recuerda que ninguna opinión individual será compartida con Avon. Nosotros sólo recibimos reportes grupales, razón por la cual tus respuestas son totalmente confidenciales. En tal sentido, puedes sentirte cómodo/a y responder con honestidad. A partir de los resultados de la encuesta, cada unidad de negocios creará un plan de acción para trabajar - durante los próximos 12 meses - en objetivos de compromiso específicos.

Tienes el poder de lograr que Avon sea el mejor lugar para trabajar. Aprecio que dediques tiempo a compartir tus opiniones, participando de la encuesta. Si tienes alguna duda, por favor contacta al área de Recursos Humanos.

Cordialmente,

[Página Siguiente](#)

INSTRUCCIONES

Una vez iniciada la Encuesta, selecciona tus respuestas haciendo clic en el botón que está al lado de la respuesta elegida. Podrás cambiar tus respuestas simplemente eligiendo otro de los botones disponibles para la misma afirmación. Para avanzar, presiona el botón **Página Siguiente**, que se encuentra en la parte inferior de cada página. También puedes regresar a páginas anteriores pulsando el botón **Atrás**. Te tomará aproximadamente 10 a 15 minutos completar la Encuesta.

Esta encuesta es confidencial. Los líderes no podrán identificar respuestas individuales y, para garantizar la confidencialidad de las mismas, sólo podrán tener acceso a los resultados cuando tengan a cargo un grupo igual o mayor a 8 personas. Por favor responde con total honestidad. Gracias por tu participación.

Si sales de la encuesta antes de enviar tus respuestas, éstas se perderán. Si tienes alguna duda, por favor ponte en contacto con el departamento de asistencia de Towers Perrin-ISR a la siguiente dirección de correo electrónico: 2009avonsurvey@towersperrin.com

Por favor no uses los botones de avance y retroceso de tu navegador, ya que no funcionarán. Si ello ocurre, tendrás que salir de la aplicación y re-iniciar la encuesta. En su lugar, usa los botones ATRÁS y PÁGINA SIGUIENTE ubicados en la parte inferior de cada pantalla.

[Atrás](#)

[Página Siguiente](#)

Por favor selecciona tu región:

Latinoamérica

[Atrás](#)

[Página Siguiente](#)

Por favor selecciona tu país:

Nicaragua

Atrás

Página Siguiente

¿Cuál es tu función?

Haz clic aquí para ver las opciones disponibles

Haz clic aquí para ver las opciones disponibles

Commercial Marketing
Comunicación
Customer Service
Finanzas
Gerencia General
Global Brand Marketing
Global Marketing Intelligence
Ventas Global - Latinoamérica
Recursos Humanos
Tecnología de la Información
Legales
Otros
Ventas
Soporte a Ventas
Planeación Estratégica
Supply Chain

Atrás

Página Siguiente

¿Cuál es tu sub-función?

CBU IT ▼
Haz clic aquí para ver las opciones disponibles
Enterprise Applications CoE
Enterprise Data Mgmt & Information Delivery
GBU & BSF IT Organization
Global Operations & Infrastructure
CBU IT
Otros

Atrás

Página Siguiente

Por favor selecciona el número de años trabajados en Avon:

Haz clic aquí para ver las opciones disponibles ▼
Haz clic aquí para ver las opciones disponibles
Menos de un año
1 a 2 años
3 a 5 años
6 a 10 años
11 a 20 años
Más de 20 años

Atrás

Página Siguiente

Por favor selecciona tu sexo:

Haz clic aquí para ver las opciones disponibles ▼
Haz clic aquí para ver las opciones disponibles
Femenino
Masculino

Atrás

Página Siguiente

DEFINICIONES

Por favor lee las siguientes definiciones. Ellas te ayudarán a responder la Encuesta.

Podrás consultar estas definiciones cada vez que necesites, pulsando el botón "Definiciones" disponible al finalizar cada página.

Avon hace referencia a la compañía como un todo, incluyendo a tu grupo de trabajo.

País/Región/Función hace referencia a áreas comerciales, funciones globales, etc. Indica el área de Avon dentro de la cual tú trabajas. Ejemplo: Supply Chain en Europa o Ventas en Brasil.

Alta Dirección hace referencia al Comité Ejecutivo Global, Vicepresidentes y Gerentes Generales.

Gerencia alude a todas las personas que ocupan posiciones de liderazgo dentro de la organización, incluyendo a tu Jefe/a.

Mi Jefe/a hace referencia a tu superior directo, es decir la persona a quien le reportas.

Atrás

Página Siguiente

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. <u>Mi jefe</u> confía en mí para hacer elecciones y tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo eficientemente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. En mi trabajo hago un buen uso de mis talentos, conocimientos y habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. En <u>Avon</u> , nunca me he sentido presionado por otros para comprometer nuestros estándares éticos en el manejo de los negocios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Siento que mi sueldo es competitivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Comprendo de qué manera mi trabajo contribuye al logro de las metas y objetivos de <u>Avon</u> .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Cuento con las herramientas y recursos necesarios para hacer mi trabajo de forma efectiva.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Creo firmemente en las metas y objetivos de <u>Avon</u> .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definiciones

Atrás

Página Siguiente

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. En <u>Avon</u> , asumir riesgos previstos y fallar es mejor que no asumir ninguno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Los resultados de la Encuesta de Compromiso 2008 me fueron comunicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Estoy orgulloso de trabajar en <u>Avon</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Confío en que las personas con las que trabajo cumplirán lo que dicen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. <u>Mi jefe</u> establece expectativas claras acerca de cuál es el comportamiento correcto en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Estoy personalmente motivado/a en contribuir con el éxito de <u>Avon</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. <u>La Gerencia</u> de mi País/Región/Función está comprometida con las prácticas y conductas éticas de Avon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definiciones

Atrás

Página Siguiente

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. <u>Mi jefe/a</u> pide mi opinión con frecuencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Creo que <u>Avon</u> está haciendo los cambios necesarios para competir efectivamente en el futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Generalmente recibo reconocimiento por el buen trabajo realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Me siento estimulado/a a desarrollar nuevas ideas y mejores maneras de hacer las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Me dieron la oportunidad de discutir mis preguntas e ideas sobre los resultados de la Encuesta de Compromiso Avon 2008.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Yo recomendaría a <u>Avon</u> como un excelente lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. <u>La Alta Dirección</u> de Avon muestra sincero interés por la satisfacción y el bienestar de sus Asociados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definiciones

Atrás

Página Siguiente

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22. <u>Mi jefe/a</u> me trata con respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. <u>Avon</u> ofrece oportunidades y recursos para mi desarrollo y crecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Los valores de <u>Avon</u> (Integridad, Confianza, Credibilidad, Humildad y Respeto) son consistentes con mis propios valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. <u>Avon</u> provee canales de comunicación confiables, para que los Asociados manifiesten sus reclamos, dudas o preocupaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Yo creo que <u>la Gerencia</u> implementará acciones apropiadas en relación con los resultados de esta encuesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Sé lo que necesito hacer para tener una carrera exitosa en <u>Avon</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Siento que tengo autonomía para tomar decisiones que impactan en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definiciones

Atrás

Página Siguiente

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. Los resultados de la Encuesta de Compromiso 2008 se están utilizando para hacer mejoras en mi grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. En general, estoy muy satisfecho/a con <u>Avon</u> como lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. <u>Mi jefe/a</u> trabaja conmigo planeando mi desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Estoy satisfecho/a con las oportunidades de carrera disponibles en <u>Avon</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. <u>La Alta Dirección</u> de <u>Avon</u> comunica efectivamente las razones que sustentan las decisiones de negocio más importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. En <u>Avon</u> , se estimula la expresión abierta de diferentes ideas y opiniones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Pocas veces pienso en buscar un nuevo empleo en otra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. En mi grupo, estamos concentrados en hacer que las cosas se hagan en lugar de sólo hablar sobre ellas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definiciones

Si no puedes decidir acerca de una afirmación o ésta no se aplica a ti, selecciona "Posición neutral".

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Posición neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37. En <u>Avon</u> , mis oportunidades de desarrollo no dependen de características personales tales como sexo, edad, raza, país de origen, religión, orientación sexual, discapacidad, estado civil, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Soy informado/a acerca de las actividades importantes que ocurren dentro de <u>Avon</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Las personas con quienes trabajo son conscientes y responsables de su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. <u>Mi jefe/a</u> promueve un adecuado balance de vida al darme la flexibilidad que necesito para cumplir con mi trabajo y atender mis obligaciones personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Confío en que <u>la Alta Dirección</u> de <u>Avon</u> toma las decisiones correctas para la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. <u>Mi jefe/a</u> me comunica claramente mis objetivos de desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Las metas de mi <u>País/Región/Función</u> me han sido comunicadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. <u>Mi jefe/a</u> me proporciona retroalimentación oportuna y útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloca el cursor sobre la palabra y/o frase subrayada para ver la definición del término.

45. Qué afirmación describe mejor tu situación actual con relación a Avon:

- Estoy buscando activamente un empleo fuera de Avon.
- Planeo buscar un trabajo fuera de Avon en los próximos 24 meses.
- No estoy planeando buscar un trabajo fuera de Avon.

Definiciones

Atrás

Página Siguiente

Por favor haz los comentarios que creas necesarios para ayudarnos a comprender mejor tus respuestas. En dichos comentarios, no incluyas tu nombre ni tampoco información que pueda permitir que otros te identifiquen fácilmente.

Atrás

Página Siguiente

Si lo deseas, puedes hacer clic en el botón **Atrás** para revisar tus respuestas. **No uses los botones de Avance y Retroceso del navegador, ya que esto causará que la encuesta se cierre. Si ello ocurre, tendrás que salir de la aplicación y re-iniciar la encuesta.**

Una vez que hayas terminado de responder la encuesta por favor recuerda hacer clic en el botón **Enviar Encuesta**, de lo contrario tus respuestas no se considerarán.

Atrás

ENVIAR ENCUESTA

AVON

THE POWER OF YOU

2009 ENGAGEMENT SURVEY



GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.

Anexo 6: Reglas de Oro, a utilizarse en la oficina por los jefes de área.

Reglas de Comportamiento en el Negocio

En Reuniones:

- No Laptops y celulares en vibrador cuando se encuentre en reunión.
- Iniciar y terminar a la hora indica.
- Permanecer en las reuniones de inicio a fin, sin interrumpir.
- Delegación de autoridad oportuna y adecuada para reuniones de tomas de decisiones.

En Oficina:

- Puerta abierta.
- Atender a la persona en orden de llegada, informar a la otra persona que esta ocupado de manera educada y se le atenderá en su momento.
- Normas de cortesía cuando los asociados se encuentran atendiendo a otras personas.

Liderazgo:

- Reconocer en público y retroalimentar en privado.
- Enfóquese en el problema, no en la persona.
- Si no puedo cumplir una promesa, informar a la persona del inconveniente y convenir una nueva fecha.
- Cumplir con nuestros deberes y obligaciones NO es opcional. Tenemos que dar el ejemplo.

Anexo 7: Preguntas del Plan 'Queremos escucharte'

Una de las reglas de esta encuesta es que son anónimas y los participantes no recibirán ningún tipo de represalias al contestarlas y deben responder de la forma más sincera y respetuosa posible, únicamente esta presente el departamento de recursos humanos local.

1-¿Has visto alguna mejora en el trato que recibes en el último mes?

Si___

No___

2-¿Te han vuelto a 'faltar el respeto' algún colega, subordinado o jefe de tu área u otra?

Si___ ¿Que sucedió?_____

No___

3-¿has recibido alguna retroalimentación sobre tu desempeño en los últimos dos meses?

Si___ ¿Fue suficiente o Que puede mejorarse?

No___ ¿Hablaste con tu jefe del tema?

4- ¿Cuándo llegas donde alguno de los 'jefes', sientes:

- ¿Que no te prestan atención al hablar? Si___ No___
- ¿Qué realmente se preocupan por ayudarte? Si___ No___
- ¿Te sientes nervioso por que te pueda llamar la atención? Si___ No___

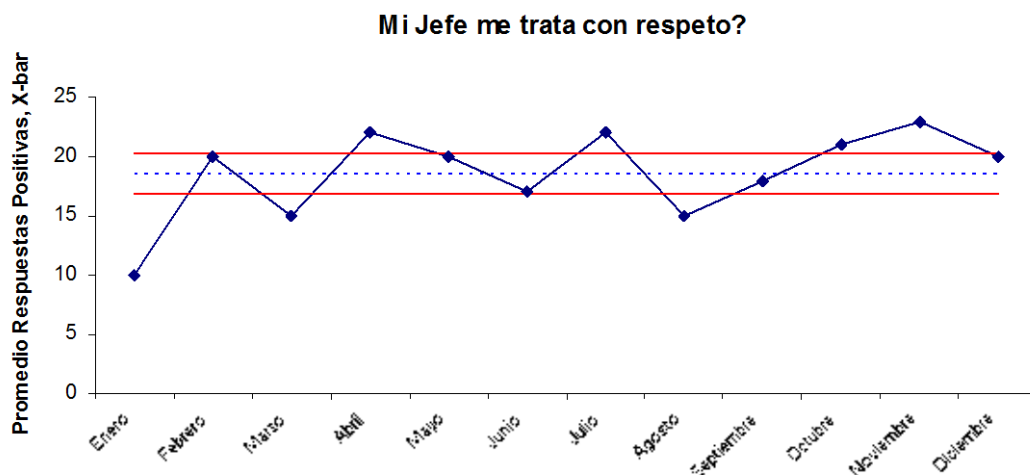
5- ¿Has participado en alguno de los eventos de la empresa? Si___ No___

6- ¿Si la encuesta del 2009 fuera el día de hoy, opinarías:

- Mi jefe trabaja conmigo planeando mi desarrollo profesional: Si___
No___
- Mi jefe me comunica claramente mis objetivos de desempeño: Si___
No___
- Mi jefe me trata con respeto: Si___ No___
- Me siento estimulado a desarrollar nuevas ideas y mejores maneras de hacer las cosas: Si___ No___
- Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles en Avon: Si___ No___
- Estoy buscando otro lugar donde trabajar: Si___ No___

Anexo 8: Propuesta de Diagrama de Control mensual para el programa 'Queremos escucharte'.

El departamento de recursos humanos tiene que monitorear todos los resultados, sin embargo, los datos a mostrar mensualmente al staff local serian los relacionados a la pregunta número 6, suponiendo que el grupo foco esta conformado por unas 25 personas:



El formato adecuado para Avon es Excel, se entregara al área de recursos humanos, este cuenta con los datos de prueba, para que luego solo sean ingresados los resultados de la encuesta.

En el grafico de ejemplo, las líneas rojas indican los limites del control (Superior e Inferior) y la línea punteada azul, la media de las respuestas. Cualquier punto fuera de los limites deberá ser analizados por el staff local, así como 3 o mas puntos que muestren una tendencia ya sea positiva o negativa.

El formato original lo pueden bajar gratuitamente de la siguiente página:

<http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/control-chart.html>

Anexo 9: Parámetros a tomar en consideración para premiar a los empleados mensualmente.

No	Parámetro	Medición	Escala valores	Fuente
1	Puntualidad	Diaria	5- Llego una vez al mes tarde. 4- Llego tarde de 2 a 4 veces al mes 3-Llego mas de 4 veces al mes tarde.	Sistema de Marcado de la empresa
2	Cumplimiento de sus tareas diarias	Diaria	5-Se le asigna una tarea y la cumple sin necesidad de supervisión. 4-Se le asigna una tarea y se le tiene que realizar poca supervisión. 3-Se le asigna una tarea y se tiene que supervisar para que la cumpla.	Encuesta a los compañeros de área y jefe inmediato.
3	Cumplimiento de sus objetivos asignados	Mensual	5-Cumplió con un nuevo objetivo en el mes. 4-Mostró progreso en el cumplimiento del mismo.	Reunión entre empleado y jefe inmediato y luego entre recursos humanos y el jefe del empleado.
4	Participación en las actividades organizadas por la empresa	Mensual	5-El empleado asistió a todos los eventos que se le invito. 4-Asistió casi a todos los eventos. 3-No asistió a los eventos.	Recursos humanos y mercadeo.
5	Relación con otras áreas.	Mensual	5- Siempre esta dispuesto a apoyar a otro departamento cuando se le	Recursos humanos y Jefes inmediato y de otras áreas

			solicita. 4-Apoya a otro departamento, sin embargo, manifiesta inconformidad a su jefe. 3-No apoyo y alega no ser parte de su trabajo	
--	--	--	---	--

Anexo 10: Mecanismo de fijación de objetivos y reuniones de revisión.

El mecanismo a seguir para la fijación será el siguiente:

1. Recursos Humanos enviara la fecha tope en que se tienen que tener listos los PMP.
2. Cada Gerente, Coordinador y Supervisor, pasara a RH el día y la hora en que realizara esta actividad y de esta forma reservar la sala de juntas.
3. Cuando se este realizando la revisión de los objetivos, se tomara una hora con el empleado, y tanto el jefe inmediato como el subordinado, no podrán atender llamadas, estar revisando correos, o atendiendo a personas que no tengan relación con los objetivos.
4. El teléfono de la sala de junta estará completamente con el volumen apagado, y la sala se deberá cerrar por dentro para evitar interrupciones.
5. Una vez finalizada esta actividad, el jefe inmediato informara a RH.

Ya recursos humanos tiene definido dentro de la política regional, que esta actividad se debe realizar 3 veces al año, antes de Marzo la fijación de los objetivos, de Mayo a Junio la revisión de medio año, y en Noviembre la revisión final.

Anexo 11: Calendario Mensual de los temas a presentar por cada área durante el 2009.

Mes	Tema	Responsable	Estatus
Marzo	Tiempos de Crisis	Coordinador de IT	
Abril	Tipos de Lideres	Coordinador de Operaciones	
Mayo	Los Valores de la compañía	Coordinador de RH	
Junio	El respeto	Coordinador de Finanzas	
Julio	Comunicación efectiva	Coordinador de Centros de Ventas	
Agosto	Cuidemos el medio ambiente.	Supervisor de servicio al cliente	
Septiembre	Como se recupera el dinero en Avon.	Supervisor de Cobros	
Octubre	Un día sin soporte administrativo.	Gerente Administrativo	
Noviembre	Trabajo en equipo	Gerente Nacional de Ventas	
Diciembre	Un día en el campo.	Gerentes Divisionales	

Anexo 12: Agenda de Trabajo para conocer el puesto de otro compañero de trabajo a nivel de jefes.

Las actividades se realizaran en Mayo, durante 2 semanas las distintas áreas conocerán un poco de su colega, para conocer cuales son las tareas del día a día, como interactúa con otros departamentos y cuales son sus actividades criticas.

Las fechas se dejaron abiertas para que los jefes se coordinaran según las agendas.

Anexo 13: Reglas de uso del Cyber Avon.

-El uso del Internet en Horas Laborales DEBE ser autorizado por su jefe inmediato.

-Según horario de los asociados, se consideran hora libres de navegación entre 12 – 2 PM, mientras la persona esta en su hora de almuerzo.

-Prohibido navegar en páginas con contenido pornográfico, ofensivo o que vaya en contra de los valores de la compañía.

-No se aceptaran Horas Extras por atrasos en las actividades diarias por Navegación en Internet.

-Si desean navegar en horario fuera de la oficina, considerar que necesitaran alguna persona que abre/cierre y active la alarma de la empresa.

-El equipo puede ser utilizado por cualquier asociado de la compañía, no es de uso exclusivo de ninguna persona o departamento.

Anexo 14: Portal en Sharepoint para el control de las encuestas mensuales del grupo foco.

La siguiente información fue copiada textualmente del siguiente link:

<http://www.microsoft.com/latam/sharepoint/prodinfo/what.aspx>

Microsoft Office SharePoint Server 2007 es un nuevo programa servidor que es parte del sistema Microsoft Office 2007. Su organización puede utilizar Office SharePoint Server 2007 para facilitar la colaboración, ofrecer funcionalidades de administración de contenidos, implementar procesos empresariales y proveer acceso a información esencial para las metas y procesos de la organización.

Puede crear rápidamente sitios de SharePoint que soporten la publicación de contenido específico, administración de contenidos, administración de registros o necesidades de Business Intelligence. También puede realizar búsquedas efectivas de personas, documentos y datos, participar en procesos empresariales generados por formularios y acceder y analizar una gran cantidad de datos empresariales.

Capacidades de Microsoft Office SharePoint Server 2007

Microsoft Office SharePoint Server 2007 ofrece una locación única e integrada donde los empleados pueden colaborar de manera eficiente con miembros del equipo, encontrar recursos de la organización, buscar expertos e información corporativa, administrar contenido y flujo de trabajo y aprovechar la visión empresarial para tomar decisiones basadas en una mejor información.

Anexo 15: Calendarios de Proyectos de IT para AVON Nicaragua 2009.

Proyecto	Fecha Inicio	Inversión	Comentarios
Axapta	27 al 30 Junio 2009	GT.	Se realizó Call Conference con Finanzas para confirmar fecha, llegan en Enero para revisar parte Legal(05-07 Enero)
ARRM	27 al 30 Junio 2009	GT.	Obtener un listado de usuarios que no usaran Axapta, para consultar información de consejeras (CVs, Ventas, Cobros) ie: SV=17,HN=15
Pockets PCs para Transportista (OT PPC)	Agosto 2009	NI (US \$ 35,000)	
Base Datos Histórica BIDs	Junio 2009	N/A	Se requiere una persona que valide la información trasladada al Histórico en Junio y Esta misma persona lo validara cuando se implemente Axapta.
Remisiones	Noviembre 2008	N/A	17 al 19 Nov se copia la BD, El 18 Nov se realizara Call Conference con Marlon para presentarlo y hacer demo,
Cambio IVA en ASCI y HDS	Marzo-Junio 2009 ASCI Abril-Junio 2009 HDS	GT.	Con ASCI, acá se realizara el cambio de tamaño de la Factura.
Importaciones	No definido	NI	Necesitamos hablarlo con Finanzas (Carlos) y Mynor

Proyecto	Fecha Inicio	Inversión	Comentarios
Renovación Servers BD	Noviembre 2008	NI(US \$ 11,000)	Viaja Edy Álvarez a Nicaragua
Control Cuenta Gastos (CCG)	Junio 2009	NI (Finanzas del País)	Viaja Juan José Vásquez
Credit Check	Junio 2009	NI (Finanzas del País)	Viaja Juan José Vásquez
Calculo y Pago Asesoras por Productividad (C\$ y Productos)	Mayo 2009	GT	Viaja Daniel Escobar a Nicaragua. A trabajar con Cristian Espinoza.
Cambio de Scanner de Facturación	Septiembre 2009	50-50% NI-GT, Total US \$ 7,000	
Implementación Cobros Móviles	No se tiene presupuesto	No se tiene Presupuesto	Julio Rocha informo que tentativo 3Q si se cancelara otro proyecto y le asignaran ese Capex
Implementación Registros Sanitarios	Febrero 2009	NI (Viaje y Estadía) US\$ 1,000	Se realizara un solo viaje para Cobros Móviles y Registro Sanitarios
Web- E	Octubre 2009		Osman Calderón Coordinara este proyecto.
Proyectos Enlaces Nicaragua	Febrero-Abril 2009	US\$ 2,500 – US\$ 3,000 Pagados por NY	MPLS hacia el NAP de las Américas