



Avon Cosmetics, una **compañía de mujeres** para mujeres con **vocación global**

Avon Cosmetics se define como «una compañía de mujeres para mujeres». En efecto, tres cuartas partes de su empleados son mujeres y su mercado es eminentemente femenino. Quizá por ello es una empresas con una sensibilidad muy especial hacia las políticas de conciliación y diversidad. Este año ha sido la empresa ganadora del Premio Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos. El jurado ha valorado la integración de sus políticas de RR.HH., su coherencia en los planes desarrollados, su fuerte cultura corporativa y el énfasis en el liderazgo y la comunicación interna.

José ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA DE RR.HH.

Avon Cosmetics es una de las principales empresas del mundo en venta directa de productos cosméticos y afines, con unos ingresos de 7.700 millones de dólares anuales en el último ejercicio. Avon llega a mujeres de todo el mundo a través de 4,9 millones de distintos canales: distribuidoras independientes, tiendas propias, venta por correo y

venta por internet (a distribuidoras). La filosofía de gestión de la compañía siempre se ha centrado en las personas. Desde sus orígenes David McConnell, fundador de Avon, concebía la empresa como una organización de personas para personas. La misión del departamento de Recursos Humanos es alinear a los empleados con los



Denominación social: Avon Cosmetics S.A.

Domicilio social: Ctra. Madrid-Barcelona, km. 34,200. Alcalá de Henares (Madrid)

Teléfono: 91 887 90 00

Web: www.avoncompany.com

Sector: Perfumería y Cosméticos.

Actividad: Venta al por mayor.

Facturación 2005: 94.196.056,11 euros.

Plantilla: 644 personas.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Avon Cosmetics, una «compañía de mujeres para mujeres» con vocación global.

Fuente: Capital Humano, nº 199, pág. 35. Mayo, 2006.

Resumen: Avon Cosmetics es una de las principales empresas del mundo en venta directa de productos cosméticos y afines, con unos ingresos de 7.700 millones de dólares anuales en el último ejercicio. Avon llega a mujeres de todo el mundo a través de 4,9 millones de distintos canales: distribuidoras independientes, tiendas propias, venta por correo y venta por internet (a distribuidoras). La filosofía de gestión de la compañía siempre se ha centrado en las personas. Este año ha sido la empresa ganadora del Premio Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos. El jurado ha valorado la integración de sus políticas de RR.HH., su coherencia en los planes desarrollados, su fuerte cultura corporativas y el énfasis en el liderazgo y la comunicación interna. La misión del departamento de Recursos Humanos es alinear a los empleados con los objetivos de negocio y, al mismo tiempo, poner los esfuerzos de todos en ser *“la mejor compañía en la que trabajar”*.

Descriptores: Premio Capital Humano / Gestión Integral de RR.HH. / Selección / Compensación / Diversidad / Mujer.



El equipo de Recursos Humanos de Avon Cosmetics con su directora, Susana Gómez, sentada a la derecha.

objetivos de negocio y, al mismo tiempo, poner los esfuerzos de todos en ser *“la mejor compañía en la que trabajar”*.

Para poder contribuir a la estrategia de negocio de Avon a través de los empleados y ser fieles a los valores y principios de la compañía, se han definido la misión del Departamento de RR.HH. en los siguientes términos:

- 1** Diseñar e implementar políticas y sistemas para identificar, atraer y retener el talento que permita lograr los objetivos a corto y largo plazo.
- 2** Posicionar a Avon como empresa de referencia en el mercado de trabajo español.
- 3** Ofrecer un ambiente de trabajo que integre una cultura de alto rendimiento con los valores.
- 4** Contribuir a la satisfacción de todos los stakeholders, principalmente a los empleados y, en general, a las mujeres.

La filosofía de gestión quedó de manifiesto en los Principios Corporativos que el mismo fundador definió y que siguen vigentes en la

actualidad. Probablemente, el fuerte estilo de liderazgo de todos los directivos, sumado a las características del principal canal de venta, la Venta Directa, hace que cultural y tradicionalmente, las personas jueguen un papel muy importante en Avon. Los principios de la identidad corporativa de Avon se centran en la visión, la misión y los valores:

- **VISIÓN**

“Ser la Compañía que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, globalmente”.

- **MISIÓN**

- **El líder mundial en belleza.** Construir una oferta única de productos y complementos de belleza diseñada para superar a los competidores en calidad, innovación y valor; elevando la imagen hasta convertirse en “la compañía de belleza” a la que se dirijan las mujeres de todo el mundo.

- **La elección de compra de las mujeres.** Convertirse en el lugar de compra elegido por las mujeres, ofreciendo una

oportunidad de encontrar múltiples marcas y canales de venta, brindando una atención personalizada que permita crear relaciones duraderas con los clientes.

- **La venta directa por excelencia.** Ampliar la presencia en la venta directa y liderar la redefinición de este canal de comercialización, ofreciendo una oportunidad empresarial para obtener mayores ganancias, reconocimiento, servicio y apoyo, logrando que sea más sencillo y gratificante ser parte de Avon y elevando la imagen del sector.
- **La mejor compañía donde trabajar.** Ser conocidos por el liderazgo a través de la firme pasión por altos estándares, respeto por la diversidad y compromiso con la creación de excepcionales oportunidades de crecimiento profesional para los asociados, de modo que puedan alcanzar su máximo potencial.
- **La mayor fundación de mujeres.** Estar globalmente comprometidos con la salud y bienestar de las mujeres, a través de proyectos filantrópicos que eliminen el cáncer de mama y que apoyen a mujeres para conseguir la independencia económica.
- **La compañía más admirada.** Proporcionar rendimientos superiores a los accionistas, esforzándose incansablemente para lograr nuevas oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, mejorando constantemente la rentabilidad, siendo una compañía ética y socialmente responsable que sea considerada e imitada como un modelo de éxito.

• VALORES

Los valores corporativos de Avon son: Respeto, Convicción, Humildad e Integridad. En 1998 se definió a nivel internacional el "Nuevo Avon", un cambio en la estrategia global de la Compañía. Junto a diferentes objetivos de negocio, el "Nuevo Avon" señala como punto fundamental "crear una cultura de alto rendimiento", lo que implica desarrollar una nueva política para alinear la estructura organizativa. Para ello, las principales áreas de actuación o de mejora que se definieron fueron:

- 1 Rediseño de los procesos de Selección e Integración.
- 2 Actualización de la Política de Comunica-

El fuerte estilo de liderazgo de todos los directivos, sumado a las características del principal canal de venta, la Venta Directa, hace que cultural y tradicionalmente, las personas jueguen un papel muy importante en Avon

ción Interna.

- 3 Revisión de la Política de Formación y Entrenamiento.
- 4 Consolidación del Proceso de Planificación y Evaluación del Rendimiento.

2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A 31 de diciembre de 2005 Avon contaba con 644 empleados, con una edad media de 43 años y una antigüedad media de 15 años. El índice de rotación es muy bajo, aproximadamente **el dos por ciento**. La directora de Recursos Humanos, Susana Gómez, forma parte del Comité de Dirección. La empresa sigue un modelo de gestión de recursos humanos "descentralizado". Todos los directores y gerentes con personas a cargo tiene una gran responsabilidad a la hora de gestionar los recursos humanos y el empleado, como protagonista, tiene la responsabilidad de tomar las riendas de su desarrollo profesional.

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO: SELECCIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO

Avon aplica un modelo de Gestión por Competencias en todas las etapas de la carrera profesional, desde la selección a los procesos de evaluación del desempeño. Con el fin de trasladar la estrategia de RR.HH. a las Personas se han definido las principales competencias corporativas, que constituyen la base del Modelo de Liderazgo. Estas son: Emocional Intelligent, Global Builder, Passionat Driver y Talent Nurturer. En Avon están convencidos de que las personas que actúan, trabajan y demuestran con solidez, constancia y sinceridad los comportamientos asociados a dichas competencias, serán líderes y, por lo tanto, capaces de llevar a la compañía a una posición de liderazgo, hacer realidad la Misión y la Visión, cumplir los objetivos estratégicos y mantener a Avon como una compañía excelente.



2.1.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN

La política de reclutamiento y selección en Avon tiene como objetivo prioritario la satisfacción del cliente interno a través de procesos transparentes y dinámicos que garanticen la integración de los mejores profesionales para cada puesto. Para cumplir con este objetivo Avon ha incorporado recientemente herramientas de e-recruitment, a la vez que ha apostado por la participación en diferentes iniciativas para dar a conocer las oportunidades de carrera que ofrece. Entre estas prácticas destaca: la participación en las más prestigiosas Ferias de Empleo de Universidades y Escuelas de Negocios, así como la participación desde 2004 en el estudio "Best Place to Work", organizado por la entidad independiente Great Place to Work Institute, con excelentes resultados.

Reclutamiento: El proceso de reclutamiento en Avon consta de 3 fases: gestión de solicitudes de contratación, validación de perfiles e identificación de candidatos potenciales.

Selección: El proceso de selección consta de 3 fases:

- *Pre-selección:* Primeras pruebas y entrevistas para definir el grupo de candidatos que mejor se adapta al perfil (idealmente tres).
- *Selección:* Recursos Humanos presenta a los candidatos al director/gerente del área siendo éste quien realizará una entrevista y tome la decisión final.
- *Negociación de condiciones:* Proceso a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

Integración: Existen dos programas específicos destinados a la integración de los nuevos profesionales de la compañía, que conforman el plan de acogida. Uno es el de «Bienvenida de RR.HH», que tiene como finalidad presentar al empleado la filosofía de la compañía en el día de incorporación; otro es el programa

de entrenamiento "Sumérgete en Avon", plan personalizado para dar a conocer los diferentes departamentos, dando prioridad a aquellas más relacionadas con el cargo. El responsable de este programa es el gerente del área en la que se incorpora el empleado. El programa incluye también un periodo de entrenamiento en ventas con el fin de conocer en profundidad la actividad de la Compañía.

2.1.2. FORMACIÓN Y DESARROLLO

La Política de Desarrollo Profesional de Avon integra una serie de sistemas, procesos y herramientas que aseguran, tanto al empleado como a la compañía, un desarrollo acorde a las expectativas y competencias de cada uno. Así mismo, asegura una cobertura de las necesidades actuales y futuras de la organización. De este modo, los tres grandes procesos sobre los que se asienta el desarrollo profesional en Avon son:

2.1.2.2. Sistema de Evaluación del Rendimiento o Performance Development Process (PDP): A través del PDP, los empleados de mutuo acuerdo con sus responsables directos que asumen un rol de tutores, ponen de manifiesto:

- Fortalezas y oportunidades de mejora, necesidades de desarrollo profesional y expectativas de desarrollo y carrera profesional.
- De este análisis surge una definición de objetivos profesionales (de tarea y competencias), al que acompaña el Plan de Desarrollo a medida.
- Posteriormente se realiza seguimiento y evaluación de resultados.

2.1.2.3. Planes de Carrera Profesional: Para aquellos profesionales de alto rendimiento se elaboran planes de carrera profesional a medio y largo plazo, con el objetivo de tutelar adecuadamente su desarrollo y asegurar su preparación para asumir las responsabilidades que su plan contempla. En Avon no hay un plan de carrera estándar, sino planes de carrera ad hoc. Además, mediante el Programa de "Internal Job Posting", el empleado forma parte activa del diseño de su carrera profesional. A través de este programa, el empleado puede presentar su candidatura a los distintos procesos de selección que se llevan a cabo en España, y tener acceso a las vacantes de ámbito internacional que admiten candidatos de otros países.



2.1.2.4. Acciones de Desarrollo Profesional:

En Avon se utilizan diversas herramientas de desarrollo profesional que, en base a la experiencia, se han considerado de mayor impacto en el crecimiento personal y profesional de nuestros asociados. Entre ellas cabe destacar:

- **Planes de Formación:** En Avon España existe una Política de Formación en línea con la estrategia y resto de políticas de Recursos Humanos, cuyo fin último es dar respuesta a las necesidades de desarrollo profesional de los empleados. Adicionalmente, cada año se edita un Plan de Formación que de un modo específico contempla las acciones formativas que tendrán lugar. Se basa en un completo proceso de identificación de necesidades.

- **Development Centers:** Programas orientados a asegurar un adecuado nivel de competencias de liderazgo en nuevos gerentes. El programa consta de los siguientes pasos:

- **Diagnóstico:** Se realiza un perfil de competencias detallado para cada uno de los participantes, en base a los siguientes elementos: Feedback 360°, Entrevista de Incidentes Críticos, Role Plays y Dinámicas de Grupo.

- **Plan de Desarrollo Individualizado:** De acuerdo con el perfil elaborado para cada individuo en base a los resultados del diagnóstico, se elabora un plan de desarrollo a un año ajustado a las necesidades reales de desarrollo profesional del nuevo gerente.

- **Evaluación:** Transcurrido un año se evalúa el nivel de consecución de resultados en el ámbito de la mejora de competencias, así como el nivel de satisfacción de los participantes con el proceso.

- **Mentoring y Coaching:** Avon ha desarrollado a nivel mundial una metodología de mentoring y coaching basado en las herramientas de: Feedback 360, Derrailers, FIRO B y Myers Briggs. Utilizando estas herramientas, así como una sistemática de reu-

niones con la persona participante, los diferentes profesionales de recursos humanos mantienen sesiones de coaching que permiten a los asociados conocerse en mayor profundidad y diseñar planes de acción que les ayuden a crecer personal y profesionalmente. Es también interesante mencionar que todos los profesionales de Recursos Humanos deben estar certificados en la utilización de las herramientas anteriormente mencionadas, para lo cual deben asistir a un curso de 5 días impartido por profesionales acreditados al efecto.

- **Cross Posting:** En Avon se piensa que una manera de desarrollar profesionalmente a los empleados es la promoción horizontal, es decir promocionar a otros puestos con la misma categoría profesional pero en un área funcional o de negocio diferente. Esto permite a los Empleados: Mejorar su visión global de la compañía al conocer un nuevo área en detalle, desarrollar nuevas competencias ya que su nuevo puesto de trabajo le exigirá nuevos conocimientos y habilidades, e incrementar su motivación al tener que hacer frente a nuevos retos.

- **Cross Training:** Todos los empleados tienen la posibilidad de realizar un *entrenamiento cruzado* en otra área de la compañía, en otro puesto de trabajo o en otro país en el que Avon esté instalado.

- **Asignación a proyectos especiales:** En función de las necesidades y posibilidades de desarrollo de un empleado, éste puede ser asignado a un proyecto especial que se esté desarrollado dentro y/o fuera de España, a un grupo de trabajo, o a cualquier otra acción que le proporcione nuevos conocimientos y/o habilidades.

2.2. COMUNICACIÓN INTERNA

La labor fundamental de este departamento es la de coordinar y formalizar los canales y materiales de comunicación, además de crear nuevos medios para atender en todo momento a las necesidades de todos los empleados. Avon es una empresa que se comunica con sus empleados en todas direcciones y entiende la comunicación como aspecto clave para asegurar estrechas relaciones entre los empleados que contribuyan a crear la cultura y el clima empresarial que siempre le ha caracterizado. El Plan de Comunicación Interna, formalizado en 2005,

La política de reclutamiento y selección en Avon tiene como objetivo prioritario la satisfacción del cliente interno a través de procesos transparentes y dinámicos

forma parte directamente de los principios establecidos por la Agenda Corporativa 2005, donde se destaca la consolidación de la Comunicación Interna como "elemento clave de nuestro Modelo de Gestión de Personas".

Para definir este plan se ha consolidado un grupo de trabajo formado por personas de diferente áreas y categorías. Su función es, así mismo, detectar áreas de mejora y medir los resultados obtenidos por las nuevas iniciativas de Comunicación Interna. Como resultado del análisis, se han creado una serie de nuevas iniciativas dirigidas a optimizar la participación de los empleados en la toma de decisiones como:

- Desayunos con el Presidente y Desayunos con RR.HH.
- Revista interna "Comunicados" y Comunicados "Avon News".
- Termómetro Avon.
- Ficha de reuniones y presentación de organigramas.
- Jornadas de Formación en Comunicación Interna.
- Plan de Comunicación Interna específico para Consejeras de Venta.

Además, Avon dispone de una serie de mecanismos de Comunicación Interna, que le permite establecer un canal de comunicación bidireccional activo de forma permanente. Los canales, tanto unidireccionales como bidireccionales, se han redefinido en el presente año con la definición del Plan de Comunicación Interna. Todo ello sin olvidar que, generalmente, la mayor parte de la información que recibe un empleado es a través de su responsable directo, para contribuir a fortalecer el vínculo entre ambos. Para reforzar esta labor este mismo año se ha definido un Plan Específico de Formación en Comunicación Interna para Directores y Gerentes de Departamento.

2.2.1. MATERIALES Y CANALES DE COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL

- **Intranet de la compañía:** Tienen acceso a la intranet de la compañía todos aquellos empleados que disponen de ordenador personal. El contenido es variado; estructura organizativa, rango de productos, políticas de

Para profesionales de alto rendimiento se elaboran planes de carrera a medio y largo plazo, con el objetivo de tutelar adecuadamente su desarrollo y asegurar su preparación para asumir las responsabilidades

RR.HH. información financiera, acceso a cursos de formación on-line, etc.

- **Comunicados Avon News:** Correo electrónico en el que se informa de cualquier novedad relevante nacional y/o internacional. El e-mail se imprime y coloca en los tableros para aquellos empleados que no disponen de ordenador personal y se envían por correo a los empleados que no trabajan en sede central.

- **Pasillo de la Información:** En el pasillo por el que diariamente pasan los empleados para iniciar su jornada laboral se sitúan una serie de murales en los que se dispone de información actualizada sobre la evolución de la compañía: ventas, número de clientes, pedidos recibidos por campaña, premios de reconocimiento, etc.

- **Tablón de Anuncios:** Existen varios tableros de anuncios situados en lugares de paso frecuente.

- **Tablón de "Internal Job Posting":** El Departamento de Recursos Humanos dispone de un tablón exclusivamente dedicado a la publicación de ofertas de trabajo que Avon ofrece, tanto a nivel nacional como internacional.

- **Buzón de sugerencias:** Tanto electrónico como físico, a disposición de todos los empleados para recoger sus sugerencias.

- **Termómetro:** Está en proceso la implantación de un modelo de muestreo entre una parte representativa de los empleados para recoger su opinión sobre un tema específico. Los resultados se publicarán en el pasillo de acceso a la cafetería, indicando la aceptación de la consulta, tomando medidas oportunas si fuese procedente.

- **Plan de Comunicación Interna para Consejeras de Ventas:** Las Consejeras de Ventas realizan su trabajo en su propia residencia. En la actualidad, para paliar esta distancia,

reciben por correo ordinario invitaciones, comunicados y otros materiales, que se complementan con información directa de sus responsables en las múltiples reuniones que se llevan a cabo.

2.2.2. MATERIALES DE COMUNICACIÓN DESTACADOS:

- **Manual de Bienvenida:** Manual de orientación e introducción a la compañía que es entregado a los nuevos empleados.
- **Agenda Corporativa:** Recoge anualmente los objetivos estratégicos de la compañía a nivel mundial y es entregada a todos los empleados.
- **“Línea Directa”** con la Consejera de Ventas y revista **“Actual”**: Publicaciones quincenales para la red comercial, distribuida, para informarles de lanzamientos, programas de venta y actividades de la compañía.
- **Revista interna “Comunicados”:** Publicación trimestral, diseñada en 2005, que resume los principales acontecimientos incluyendo fotografías y textos enviadas por los empleados.
- **Ficha de reuniones:** Creación de una “Guía” o manual fichas en la que se establecen consejos de utilidad para mejorar la efectividad de las reuniones.
- **Página web Avon España:** Las Consejeras de Ventas y Gerentes Divisionales, se mantienen en continuo contacto con la compañía a través de un portal exclusivo para ellas. Obtienen información de la evolución de ventas de sus respectivas zonas y noticias de la compañía y pueden enviar información y mensajes.

2.2.3. MATERIALES Y CANALES DE COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

- **Reuniones con todos los Empleados:** Con el fin de fomentar la interacción entre todos los empleados, Avon organiza una serie de eventos entre los que destacan:

– **Análisis de Resultados del Ejercicio y Presentación del Plan Estratégico:** A principios de año, el director general presenta a los empleados los resultados del pasado ejercicio y el Plan Estratégico para el próximo año.

– **Reuniones de Evolución de la Compañía:** El director general a mitad de año suele reunir a los empleados y les presenta la evolución de la compañía, así como mensajes de Andrea Jung, presidenta de Avon.

– **Día de Avon España:** Adicionalmente, en una celebración de carácter festivo, la compañía presenta los Planes de Marketing y Ventas para las campañas de ventas de Navidad.

– **Comida de Navidad.**

• **Reuniones de carácter extraordinario:** En Avon España la reunión de todos los empleados para celebrar momentos especiales es habitual. En el último año pueden destacarse la presentación de nuevo presidente en España o la celebración del puesto obtenido en el ranking del Best Place to Work Institute.

• **Reuniones periódicas:**

– **Desayunos con el Director General:** Con el fin de asegurar que la Dirección General dispone de información “de primera mano” sobre el clima laboral se organizan 3/4 comidas al año a la que asisten 10/12 Empleados de diferentes áreas y perfiles profesionales.

– **Desayunos con RR.HH.:** Iniciativa de reciente implantación en la que los miembros de un Departamento y/o área se reúnen con la Directora de RR.HH. para tratar cualquier sugerencia o inquietud sobre la organización, clima laboral, situación profesional etc.

– **Conferencia Nacional de Ventas:** Participan anualmente, el Departamento de Ventas (215 personas) y los Directores y Gerentes. En el 2005 todos los Empleados fueron invitados a la cena de clausura con el fin de fomentar la relación y conocimiento del equipo comercial con la sede.

– **Staff Meeting:** Semanalmente los Directores que reportan directamente a la Dirección General.

Avon España pertenece a la región de Europa Occidental, Oriente Medio y África (WEMEA) por lo que la integración de profesionales de distintos países es frecuente y promovida como oportunidad para los empleados

- Reuniones de Gerencia.
- Reuniones de Departamento.
- Reuniones de la división de ventas con la Dirección.
- **Otros colectivos:** Reuniones con el Comité de Empresa y con el Comité de Salud Laboral.
- **Reuniones de evaluación personalizadas:** bajo el Sistema de Evaluación del Rendimiento o Performance Development Process (PDP).

3. ORGANIZACIÓN, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Avon siempre se ha caracterizado por estar en vanguardia en lo que a la gestión de sus empleados se refiere. La política de Avon sigue una estrategia de Compensación Total en la que se integran los siguientes componentes:

3.1. Salario Fijo: En el ámbito de retribución directa, los salarios de Avon están de media en torno al 20 por ciento por encima de los salarios negociados en el Convenio Colectivo de Perfumería y Afines.

3.2. Retribución variables:

- ✓ **Bono de Empleados,** por el que se reconoce la aportación de todos los empleados a la consecución de objetivos por parte de la empresa.
- ✓ **Management Incentive Programme (MIP),** por el que se reconoce el rendimiento de Directores y Gerentes, así como su contribución a la consecución de los objetivos de la compañía.
- ✓ **LTIP (Long Term Incentive Programme),** programa que busca el compromiso a largo plazo de aquellas personas que ocupan puestos estratégicos mediante la cesión de stock options.
- ✓ **Sistemas para fuerza de ventas** (Consejeras de Ventas y Gerentes):
 - **Programa de Viajes para Consejeras de Ventas:** Anualmente se organizan una serie de viajes para reconocer a aquellas que han destacado por su alto rendimiento.

- **Reconocimiento a las mejores Consejeras de Ventas:** Anualmente en la Conferencia Nacional de Ventas, se entregan premios a las Consejeras de Ventas que se han distinguido durante al año por conseguir los mejores ratios.

3.3. BENEFICIOS SOCIALES:

- ✓ **Transporte y desplazamientos:** Servicio de transporte desde/a lugares céntricos de Madrid y Alcalá de Henares, reembolso de gastos de vehículo privado para turnos desplazados y parking gratuito en las instalaciones de la compañía.
- ✓ **Alimentación y servicio de comedor:** Servicio de cafetería subvencionado, merienda en el caso de horas extraordinarias, máquinas expendedoras de café, agua y refrescos.
- ✓ **Salud y seguridad:** Servicio médico, análisis/reconocimiento médico anual, suministro gratuito de determinados medicamentos y facilidades para la adquisición de medicamentos con receta, seguro médico privado financiado en 2/3 por Avon para el empleado, cónyuge e hijos, seguro de vida y accidentes.
- ✓ **Apoyo a la Familia:** Complemento por matrimonio, nacimiento de hijos y defunción, ayuda familiar para hijos hasta los 18 años, programa de trabajo para hijos de empleados, fiesta navideña para los hijos de empleados, ayuda guardería.
- ✓ **Cultura y Deportes:** Club Social con piscina de verano e instalaciones deportivas, biblioteca con 500 volúmenes.
- ✓ **Formación y Desarrollo Profesional:** Facilidades para el aprendizaje de idiomas y ofimática, posibilidad de entrenamiento, cursos de especialización y programas de desarrollo profesional.
- ✓ **Atenciones con los Empleados:** Condiciones especiales en la compra de productos, cesta de navidad, comida de navidad, celebraciones de eventos y regalo de productos, terminal bancario en las instalaciones, reconocimiento de antigüedad en la compañía y 8 horas de trabajo menos que las indicadas en el Convenio Colectivo del Sector de Perfumería y afines.



✓ **Atenciones con los familiares de los Empleados:** Invitación a determinados eventos especiales celebrados por la compañía en los que los familiares pueden tener acceso a ventajas especiales.

✓ **Red comercial:** La red comercial integrada por Consejeras de Venta (200 aproximadamente) desarrolla su actividad en todo el territorio español con una fórmula de teletrabajo. El hecho de que desarrollen su trabajo desde su domicilio les dificulta el disfrute de aquellos beneficios sociales adscritos a las instalaciones de Alcalá de Henares. No obstante, y con el fin de paliar esto, su paquete de beneficios sociales se complementa con: automóvil de la compañía, servicio gratuito de mantenimiento y reparaciones, apoyo para desplazamiento, apoyo para gastos de comida.

3.4. RETRIBUCIÓN NO FINANCIERA:

3.4.1. EQUILIBRIO DE VIDA PERSONAL/PROFESIONAL

Los beneficios anteriormente señalados son, en gran parte, destinados a favorecer la conciliación entre vida personal y profesional. Como una prueba más del compromiso de Avon en este ámbito cabe mencionar que en 2003 recibió el Premio al Fomento de las Medidas de Conciliación de Vida Familiar y Profesional de la Mujer, otorgado por la Comunidad de Madrid. Como se ha dicho antes existen ayudas de guardería y el horario es inferior en 8 horas anuales a lo que marca el Convenio. El respeto por la vida personal de los empleados en Avon forma parte de la cultura de la empresa.

3.4.2. COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA

En Avon se considera la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso con la sociedad y, muy especialmente, con la mujer. Además, las iniciativas del programa de acción social están gestionadas en el 90 por ciento de los casos por empleados voluntarios: El Grupo Visión. En 1995 Avon España constituyó este grupo, integrado por empleados que voluntariamente han asumido el compromiso de realzar el papel de la mujer en la organización y materializar, a través de actividades sociales, esta vocación de Avon.

Desde que el Grupo Visión inició su particu-



lar cruzada contra el Cáncer de Mama, ha conseguido recaudar más de 1 millón de euros que han sido donados a la Asociación Española Contra el Cáncer y destinados a la compra de Unidades Móviles de Detección de Cáncer de Mama. Recientemente se ha firmado un acuerdo con la Fundación Científica de la Asociación Española contra el Cáncer para la financiación de un proyecto de investigación dotado con 300.000 euros. Entre los actos organizados más destacados figura la Carrera Avon contra el Cáncer de Mama, con más de 2.500 participantes. Adicionalmente a las iniciativas del Grupo Visión, Avon lidera otros programas que ponen de manifiesto su compromiso social, entre los que destacan "Mujeres en Acción", que reconoce a tres mujeres en diferentes ámbitos: Solidaridad, Investigación y Ciencia, Deporte, y "Alza tu Voz Contra la Violencia Doméstica", programa de apoyo en colaboración con la actriz Salma Hayek.

3.4.3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

- **Premios de Antigüedad.** Es un reconocimiento de la compañía, premiando a los empleados que han trabajado con nosotros a los 10, 20, 25, 30 y 35 años.
- **Reconocimiento:** Cada año se reconocen las aportaciones de determinados empleados o grupos de trabajo por su especial contribución a la empresa. Existen tres tipos de reconocimientos gestionados por Avon España: Distinctive Award, Leadership Award y Chairman's Award.

3.4.4. DIVERSIDAD

Avon es una compañía global con presencia en más de 140 países, integrando diferentes culturas y valores dentro de la organización. Sus políticas muestran respeto y total igualdad de oportunidades entre los empleados de diferentes países sin discriminación alguna por cuestiones étnicas, sexo, edad u orientación sexual. Avon España pertenece a la

región de WEMEA por lo que la integración de profesionales de distintos países es frecuente y promovido como una oportunidad para los empleados.

Las ofertas de trabajo de toda la región se publican internamente para que todos los empleados puedan participar en el proceso de selección independientemente del país al que pertenecen, raza o cultura. Como resultado, Avon España cuenta con empleados de hasta 14 países distintos, como Turquía, Inglaterra, Francia, Portugal, Venezuela, Polonia o Chile. Entre los compromisos de Avon por la igualdad de oportunidades el más destacado es su compromiso con la mujer: tanto en el ámbito laboral, como social. Sus responsables consideran que una empresa no puede comprender las necesidades reales de una mujer a menos que sus empleados estén verdaderamente familiarizados con sus circunstancias. En Avon se sienten orgullosos de decir que “somos una compañía de mujeres para mujeres”. En Avon no hay diferencias entre hombres y mujeres, ni en el ámbito salarial, ni en las oportunidades profesionales, ni en las responsabilidades que asumen. Esto hace que no existan mecanismos específicos para controlar eso porque es algo intrínseco a la historia, la cultura y la filosofía de la empresa.

En 1886 –antes de que las mujeres norteamericanas tuvieran derecho al voto– el fundador de Avon, David Mc Connell, creó una empresa de belleza que no sólo ofrecía productos, sino que nacía como una opción real de crecimiento personal y autogestión para las mujeres. Hoy en día, las mujeres siguen siendo la clave de la compañía: hay 4 millones de distribuidoras, el 72 por ciento de los empleados son mujeres (el 62 por ciento en puestos ejecutivos) y, por sexto año consecutivo, Avon ha encabezado la lista de las “Top 30 Companies for Women in the United States”.

4. ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

Los departamentos de calidad más desarrollados se encuentran en los países donde Avon fabrica sus productos como Alemania, Rusia o Polonia. En España, como país comercializador, el departamento de calidad está integrado como función dentro del área

de Logística y Servicio a Ventas, que supervisa el control de los procedimientos en las áreas de Seguridad, Mantenimiento, Prevención de Riesgos Laborales y Recepción de mercancías y Gestión de stock.

Los procedimientos instaurados en esta materia se basan en la creación de estándares de calidad, desarrollo de prácticas y procedimientos que de forma continua mejoren:

- La calidad de todas las operaciones y su impacto en el medio ambiente.
- La gestión del ciclo de vida del producto, desde el diseño inicial a la gestión del stock.
- La salud, seguridad y clima laboral de los empleados.
- La seguridad de todos los productos.

Estos sistemas y procedimientos pretenden asegurar un eficiente uso de los recursos y una apuesta por la minimización del impacto ambiental, con especial atención en la reutilización y el reciclaje. Así mismo asegura el cumplimiento de los compromisos de seguridad, con los clientes (a través del más estricto control de todos los productos) y con los empleados (a través del diseño de medidas oportunas para garantizar la seguridad de los mismos).

5. BALANCE Y PERSPECTIVAS

Los responsables de la compañía consideran que se ha producido una mejora notable del posicionamiento de Avon a nivel externo e interno, con una mayor presencia de sus políticas de Recursos Humanos en la prensa, la participación en foros de empleo y en el estudio del Great Place to Work Institute desde el 2004 hasta este mismo año y ocupando la octava posición en 2005). Así mismo se ha elaborado e implantado un Plan de Comunicación Interna y se ha creado un nuevo departamento y grupo de trabajo encargado de su gestión. También se ha creado un nuevo puesto de responsable de Organización, Compensación y Beneficios para Avon España, se ha implantado un nuevo proceso de selección e integración (incluyendo herramientas de e-recruitment y la elaboración de un Manual de Bienvenida) y se ha relanzado el sistema de PDP y reorientación dentro del Sistema de Gestión de Carreras. ▲