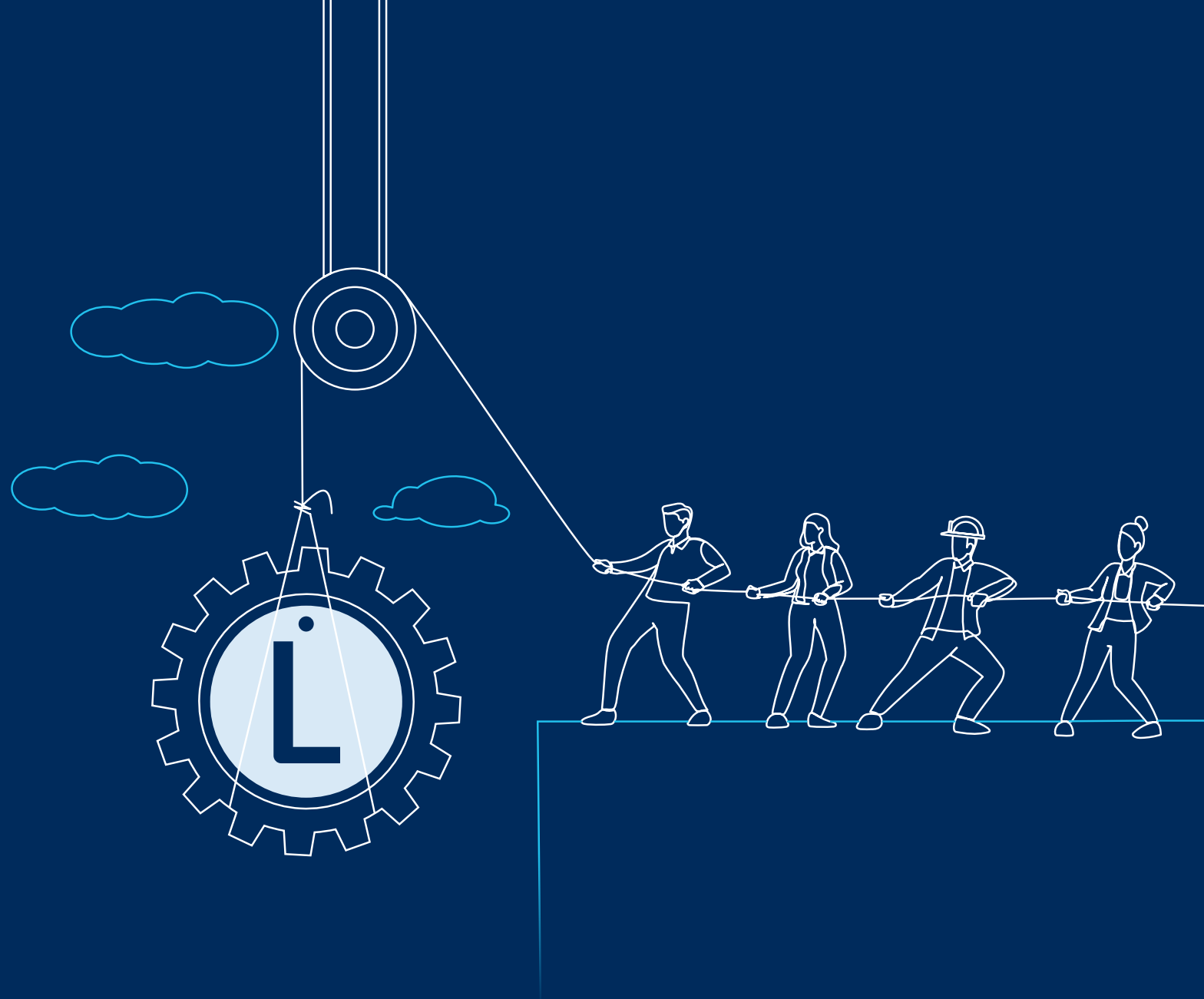


# InVision

Una mirada al **interior**.  
Una mirada al **futuro**.



## Resiliencia y resolución



## Trabajando juntos para el éxito futuro.

**Personal de InVision:** Meaghan Njoroge, Emmy Carpenter, Mariah Irvin, Leslie LauBach y Chris Auckerman.  
 Aceptamos con agrado sus comentarios e ideas para futuros números: [InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com).

### Resiliencia: mirando hacia atrás para mirar hacia adelante

Hace apenas tres años, la pandemia comenzó a circular por el mundo a un ritmo abrumador. Debimos enfrentar situaciones desconocidas en casi todos los aspectos de nuestra vida laboral y también en la personal. Parecía que nunca nos pondríamos al día, o simplemente nos quedaríamos sin energía al intentarlo. En todos los sectores de Leggett & Platt, ustedes mostraron determinación y agilidad en niveles que jamás habíamos visto antes. Juntos, hicieron un excelente trabajo en la totalidad de las áreas de negocios, regiones, zonas horarias, funciones, idiomas y culturas. Fuimos testigos de su notable creatividad, de su deseo de poner a las personas primero y de mantener a los demás a salvo, así como de su capacidad de manejarse a través de una perspectiva en continuo cambio.

Hoy estamos dejando la pandemia atrás, pero también comprobamos que el futuro no es tan claro como esperábamos. Estamos operando en un entorno de desafíos macroeconómicos, condiciones geopolíticas dinámicas e incertidumbre económica. Aun así, juntos hemos aprendido que las situaciones desconocidas nos brindan oportunidades. Hemos aprendido a ser resilientes.

Piensen, por un momento, en lo que la resiliencia nos ha permitido hacer. A través de nuestra primera encuesta de participación de empleados, ustedes nos ofrecieron ideas excelentes sobre cómo podíamos incluir más voces en nuestros procesos de toma de decisiones y es así que planificamos llevar a cabo una encuesta mundial en 2024. Lanzamos nuestro primer Grupo de Recursos para Empleados centrado en las mujeres y abierto a todo aquel a quien le interesara sumarse. Nuestros esfuerzos en las áreas medioambiental, social y de gobernanza se fortalecieron a medida que incorporamos recursos y continuamos construyendo nuestro parámetro en cuanto a datos para futuras mejoras en toda la empresa. Nuestras funciones de RR. HH. y de TI se están reinventando en torno a competencias funcionales clave y continúan asociándose con nuestros equipos de negocios para garantizar la alineación con nuestros objetivos comerciales. Nuestras unidades de negocios se han centrado en el impacto del cambio para sus estrategias y han introducido modificaciones clave para responder y prosperar en el futuro. Ser testigo de todo esto es increíble e inspirador.

Hace muy poco pude participar en importantes debates con los empleados en varias sucursales. Comenzamos por enfocarnos en el tema de la seguridad, pero luego las discusiones se direccionaron a lo que, en opinión de los empleados, estaba funcionando bien en las sucursales y a qué podía mejorarse. Las conversaciones fueron auténticas y proactivas. Como líderes, nos ayudaron a comprender cómo podemos ayudar a fomentar las mejoras. Tal como el equipo y yo reflexionábamos al finalizar nuestro viaje, quedamos impresionados por la atención y la franqueza de nuestra gente. Está muy claro que juntos, en todos los niveles de la organización, compartimos el deseo de llevar a Leggett & Platt hacia el éxito en el futuro.

Gracias por ser **resilientes** y **resolutivos** en todo lo que hacen.

Mis mejores deseos para ustedes,

Steve Henderson  
 Vicepresidente ejecutivo y presidente de Productos Especializados,  
 Muebles, Pisos y Productos Textiles



## Gestión del cambio en L&P:

conozca el equipo de Gestión del Cambio Organizacional

“Lo único constante es el cambio”, sabias palabras que alguna vez escribió Heráclito, filósofo de la Antigua Grecia. Muchos podrán coincidir en que en el trabajo experimentamos muchos cambios. La tecnología mejora, los climas cultural y social evolucionan y los mercados se modifican constantemente.

El cambio puede representar un desafío, y muchos factores como el tiempo, el costo, la escala y la magnitud determinan si el resultado de un cambio será exitoso. Nuestro equipo interno de Gestión del Cambio Organizacional (Organizational Change Management, OCM) nos ayuda a transitar el camino de la gestión del cambio. Ante tantas actividades en curso en L&P, es más importante que nunca que estemos abiertos al cambio para mantenernos competitivos y ofrecer las mejores experiencias a nuestros empleados.

### Las numerosas caras del cambio

La gestión del cambio es un proceso estructurado para guiar y apoyar a una organización a medida que esta implementa cambios importantes. La gestión del cambio tiene múltiples facetas: el lado técnico, por lo general caracterizado por la tecnología y por soluciones de software; el lado del proceso, que define procesos y procedimientos de negocios nuevos o actualizados; y el lado de las personas, que se enfoca en equipar a los líderes y equipos para superar el cambio con éxito.



Lynn Werner

Lynn Werner, gerente de Change Excellence (Excelencia en el Cambio), participa en iniciativas estratégicas en toda la empresa. Pone énfasis en la importancia que tiene el lado del cambio enfocado en las personas en L&P: “Cuando los cambios involucran a personas, tal como ocurre en la mayoría de los casos, para que el cambio funcione esas personas suelen tener que modificar su conducta. Nuestro equipo de OCM evalúa las distintas maneras en que las personas

serán afectadas por el cambio y responde a ello. No solo queremos que el cambio se implemente con éxito, sino que también queremos asegurarnos de que las personas involucradas estén bien informadas y preparadas”.

### Visión para el cambio

La visión para el cambio en L&P comenzó hace alrededor de cuatro años, cuando identificó la necesidad de mejorar los procesos y la tecnología principalmente dentro de los negocios Automotive (Automotriz) y Bedding (Productos para Camas). Ese fue también el momento en que la gestión del cambio se originó como función dentro de L&P. Desde entonces, hemos descubierto más áreas que podrían beneficiarse con el apoyo de la gestión del cambio, como la actualización de las herramientas y los procesos de RR. HH. y TI y la continuación del desarrollo de nuestra cultura en el lugar de trabajo.



Demian Waller

“Nuestro equipo ayuda a que la visión del cambio cobre vida”, dice Demian Waller, especialista en gestión del cambio. “Desarrollar estrategias y ayudar a los líderes a entender mejor los impactos de los cambios que afectan a su personal es la parte central de lo que hacemos. Queremos que todos tengan éxito, y que el impacto del cambio sea positivo”.

### Cómo ponerlo en práctica

Una vez que los líderes comparten una visión para el cambio, deben entonces elaborar estrategias con el equipo de OCM. El equipo decide qué nivel de compromiso asignar a un proyecto evaluando la magnitud, el alcance, la complejidad y el riesgo o valor que representa para L&P. Dependiendo de ese resultado, se determina si la tarea exige un compromiso total y práctico, entrenamiento regular o asesoría intermitente.

Lori Pylar, gerente de Change Excellence, explica, “Cuando trabajamos con líderes de proyectos, nuestra tarea es hacer preguntas como estas: ¿El personal está informado sobre el cambio? ¿Cuentan con la disposición, la capacitación y la destreza para hacerlo? ¿Harán la tarea necesaria aun cuando represente un inconveniente? ¿Los líderes están adecuadamente preparados para impartir indicaciones y sugerencias? Si la respuesta es no, o no estamos seguros, es necesario trabajar para gestionar el cambio”.

### El equipo de OCM ha participado en varios proyectos estratégicos en todos los sectores de L&P:

- Valores de L&P
- Tareas relacionadas con la inclusión, la diversidad y la equidad y con poner a las personas primero
- Actividades medioambientales, de salud y seguridad
- Sistema de gestión de capital humano
- Productos para camas – Planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP)
- AX2012 – Mejora a Microsoft D365
- Transformación de Procesos de Negocios (Business Process Transformation, BPT) del sector Automotriz

*Leggett & Platt*

Crear una estrategia sólida de gestión del cambio comienza por comprender siete elementos críticos:

01

**Visión para el cambio**  
Establecer en qué consiste el éxito



02

**Patrocinio**  
Proporcionar una clara administración ejecutiva y en el mismo lugar



03

**Mitigar la resistencia**  
Identificar y resolver los obstáculos antes de que se conviertan en barreras



04

**Liderazgo**  
Establecer expectativas claras e impulsar los resultados



05

**Comunicación**  
Expresar con claridad quién debe hacer qué labor y cuándo, dónde y por qué



06

**Capacitación**  
Desarrollar e impartir una estrategia de capacitación y materiales para los empleados actuales y futuros



07

**Refuerzo**  
Supervisar y ofrecer comentarios cuando las cosas funcionan y también cuando no funcionan



### Condiciones para el futuro

En adelante, el objetivo del equipo de OCM es aumentar las capacidades relacionadas con el cambio en toda L&P, lo cual llevará a su mayor implementación. Están impartiendo las mejores prácticas y desarrollando herramientas para ayudar a los líderes de proyectos y sus equipos a transitar el cambio con éxito.

La investigación demuestra que cuando un cambio es bien gestionado, los empleados afectados tienen un mayor sentido de autodeterminación, éxito personal y dominio de la situación, y cuando la gente detrás del cambio tiene éxito, también lo tiene toda la organización.

# Gestión del cambio en acción

Lori Pylar lleva adelante la gestión del cambio para el programa de Transformación de Procesos de Negocios (Business Process Transformation, BPT) de Leggett & Platt Automotive, el sector automotriz de Leggett & Platt. Utiliza los siete elementos del cambio del equipo de OCM para ayudar a orientar el programa a través de un proceso estructurado.

Por ejemplo, cuando se inició el programa BPT, el enfoque recayó en mejorar la estrategia de comunicación con los líderes, las partes interesadas del proyecto y los usuarios finales: cuándo comunicar, cómo comunicar y con quién. A continuación, el enfoque se trasladó al desarrollo de una estrategia de capacitación que incluyera un paquete más integral de materiales de aprendizaje sostenibles, módulos de e-learning y guías de usuario.



Lori Pylar

El enfoque, ahora, recae en el liderazgo. “Mi objetivo es ayudar a los líderes a entender y abordar el impacto del cambio dentro de sus equipos”, dice Lori. “Esto es fundamental para que puedan dirigir con eficacia la transición de su equipo desde modos de trabajo anteriores centrados en sucursales a nuevos sistemas y procesos globales coherentes”.

Con cada proyecto, existe la oportunidad de perfeccionar el enfoque. “Para Leggett & Platt Automotive, la esencia del cambio es adaptarse y mejorar”, agrega Lori. “Ese es el fin de nuestro trabajo constante en el BPT”.

## Productos para camas de L&P: productos innovadores para un mañana sostenible

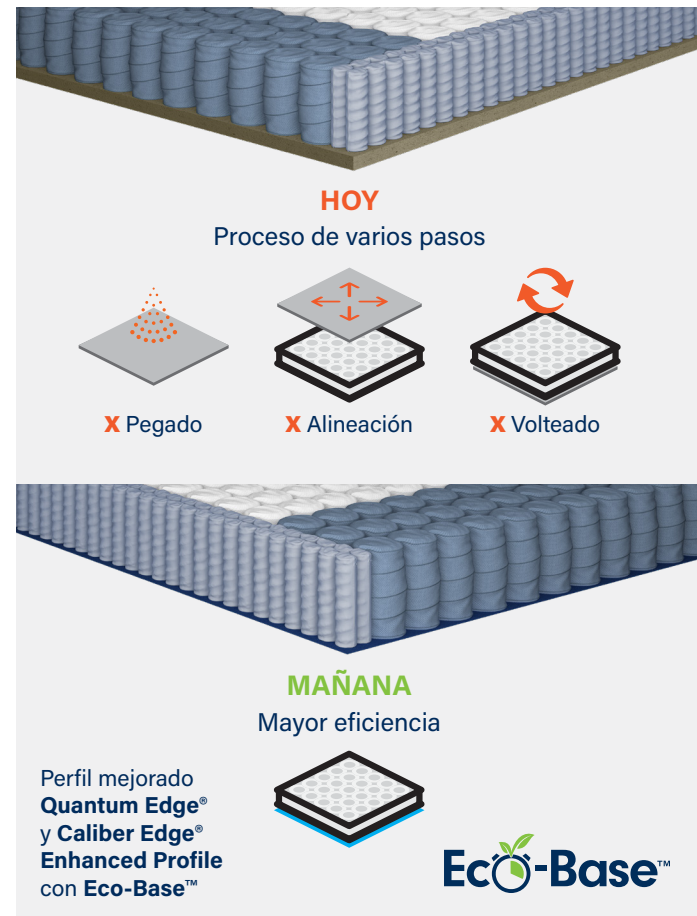
Durante 140 años, Leggett & Platt ha tenido la misión de mejorar la comodidad durante el sueño. Desde el diseño del primer resorte interno hasta el desarrollo de nuevos productos, evaluamos continuamente las necesidades de nuestros consumidores y apuntamos a encontrar formas más eficientes y sostenibles de mejorar la tecnología de esa comodidad.

En 2022, nuestro equipo de Domestic Bedding (Productos Nacionales para Camas) lanzó dos nuevos productos teniendo en mente esa misión. Desarrollados con un enfoque más consciente de la comodidad durante el sueño, el perfil mejorado Quantum Edge® con Eco-Base™ y el perfil mejorado Caliber Edge® con Eco-Base™ integran una malla de tela robusta que reemplaza la espuma base, lo cual brinda numerosos beneficios.

### Los beneficios de Eco-Base™

Tradicionalmente, las construcciones de los colchones incluyen una capa de espuma de poliuretano de una pulgada en la parte inferior de un resorte. Esta espuma ayuda a mantener la forma del colchón, pero agrega poco valor al confort general del consumidor. Además, los operadores en las instalaciones de nuestros clientes pegan manualmente la capa de espuma a los resortes en espiral.

La nueva tecnología Eco-Base™ es una capa rígida y robusta de material de poliéster no tejido que se aplica automáticamente durante el proceso de fabricación del resorte y toma el lugar de la



espuma. La eliminación de la espuma de poliuretano también reduce el uso de petroquímicos. "El resultado es una construcción más simplificada y sostenible a un costo más bajo", explica Cody Messner, vicepresidente de Componentes de Acero Comerciales.

Los sistemas de resortes Quantum Edge® y Caliber Edge®, productos desarrollados hace varios años que reemplazaron el borde exterior de espuma del colchón con resortes en el borde de la superficie para dormir, ahora se han mejorado con la tecnología Eco-Base™. "Al reemplazar la espuma por acero reciclado", continúa Cody, "el resultado es una superficie para dormir de mejor rendimiento de borde a borde del colchón". Las unidades también llegan al fabricante de colchones listas para construir, lo cual significa menos restricciones de mano de obra, inventario reducido y beneficios más sostenibles.

### Juntos, hacer un trabajo excelente para el consumidor

En una industria dinámica como la de los productos para camas, el desarrollo del producto se inicia con el consumidor. Una vez que el equipo de desarrollo del producto identifica una necesidad del consumidor, trabaja con el sector de operaciones y ventas para crear un caso comercial para la idea antes de hacer pruebas exhaustivas de varios prototipos. "Prestamos mucha atención y reconocemos las necesidades y los problemas de nuestros consumidores", señala Jason Jewett, vicepresidente de Desarrollo de Productos para Camas. "En ese punto, confiamos en la creatividad impulsada por una obstinada insistencia en que siempre hay una solución".

El desarrollo de productos solo es posible con equipos multifuncionales que trabajan juntos para llevar un nuevo producto al mercado. Por ejemplo, el reciente lanzamiento de un producto reunió a equipos de Spühl, Peterson Chemicals, Elite Comfort Solutions (ECS) y Hanes, por nombrar algunos. "Primero necesitábamos a nuestros socios de Spühl para que diseñaran y construyeran un concepto de máquina completamente nuevo", explica Jason. "Luego, los equipos de fabricación e ingeniería determinaron cómo integrar la máquina a nuestro proceso de producción. Como el producto utilizaba espuma, recurrimos a los expertos de Peterson Chemicals, quienes recomendaron la espuma correspondiente que se debía utilizar, la de ECS. El sector de Abastecimiento y Hanes nos ayudaron a encontrar el sustrato de tela adecuado. Por último, el equipo de U.S. Spring en Carthage, Missouri, identificó y capacitó a los operadores para que fabricaran el producto y lo hicieran llegar a nuestros clientes. ¡Claramente fue un trabajo en equipo!".

### Soluciones sostenibles para el futuro

L&P continúa siendo pionera de ideas para productos, siempre con la conciencia de su impacto ambiental. Proyectando hacia el futuro, estamos invirtiendo en investigación para posicionar a nuestra tecnología Eco-Base™ en forma tal que podamos abordar una variedad más amplia de elementos sustanciales de sostenibilidad.

"La sostenibilidad y el reciclaje de colchones son temas candentes en la industria de los productos para camas", explica Cody. "Con la integración de nuestra espuma, maquinaria, base de movimiento y tecnología de resortes, L&P tiene una increíble oportunidad para posicionar a nuestro líder para abordar estos desafíos de la industria mientras creamos soluciones sostenibles para el futuro".

## Atraer y retener talento en un mercado competitivo

En los últimos años, el mercado laboral ha cambiado drásticamente. Los trabajadores que inician o deciden cambiar su carrera laboral suelen buscar empresas que se preocupen por el bienestar del empleado. En muchos casos, quienes buscan trabajo también tienen interés en encontrar oportunidades que les permita equilibrar el trabajo con su vida personal, desean alinearse socialmente con una empresa y quieren encontrar un significado y propósito en el trabajo que realizan.

Nuestro equipo de Adquisición de Talentos (Talent Acquisition, TA) considera el mercado en evolución como una oportunidad única para establecer objetivos con el fin de posicionarnos como un empleador ideal conectándonos externamente con grupos de talentos diversos, compartiendo información sobre nuestra cultura inclusiva y atrayendo a talentos diversos para que se unan a nuestros equipos.

### Cómo encontrar talentos diversos

En 2022, nuestro equipo de TA participó en 38 actividades de reclutamiento únicas en los EE. UU. En cada universidad con la cual nos aliamos, adoptamos el compromiso de dirigir nuestras tareas a clubes y asociaciones de estudiantes con abundante diversidad para alentar a los candidatos a aprender más sobre Leggett & Platt y a postularse para pasantías y puestos a tiempo completo disponibles.

Cada evento de reclutamiento es una oportunidad para compartir los valores de nuestra empresa. "Por encima de todas las cosas, contratamos a personas que se alineen con nuestros valores", explica Lauren Burns, gerente sénior de Adquisición de Talentos. "Buscamos a alguien que ponga a las personas primero, que haga lo correcto, que trabaje en colaboración y que asuma el aprendizaje y el crecimiento".

Además, no debe subestimarse el poder del networking, o contactos mediante redes sociales, para atraer talentos. "Las grandes personas conocen a grandes personas", señala James Tilley, gerente de Adquisición de Talentos para Productos Especializados. "Cuando alguien experimenta la cultura de un lugar de trabajo inclusivo y positivo, quiere compartirla con las personas que conoce. Queremos crear algo en L&P de lo cual otros quieran formar parte".

### Un abordaje transparente del reclutamiento

Una vez que una persona se postula para trabajar en L&P, puede esperar una experiencia personalizada como candidato por parte de los gerentes contratantes y el equipo de TA. Esta es una de las maneras en las cuales nos diferenciamos de otras empresas durante el proceso de reclutamiento. "Nuestro equipo de TA y los gerentes contratantes verdaderamente tratan de poner a las personas primero cuando interactúan con candidatos en todo el mundo".

### Nuestro sitio web de Carreras Profesionales Globales

Una de las formas en que podemos atraer a talentos diversos es tener un sitio web bien desarrollado y un portal de solicitud de empleo. Nuestro sitio web de L&P Careers, recientemente rediseñado, se lanzó como parte de Leggett.com y sirve como recurso tanto para los empleados como para solicitantes de empleo externos.

Por primera vez, todos nuestros puestos profesionales globales se publican en un lugar desde el cual los solicitantes pueden postularse. Cualquier persona que visite el sitio web puede hacer búsquedas de puestos vacantes por palabra clave, función laboral y ubicación. También puede ver los valores de nuestra empresa en acción a través de historias de miembros de nuestro equipo en todo el mundo. Estamos trabajando para que, en el futuro, todas las publicaciones y solicitudes estén disponibles en múltiples idiomas. Visite el sitio en Leggett.com/careers.

dice Lauren. "Durante todo el proceso nos esforzamos por ser lo más transparentes posibles acerca del estado de la solicitud de un candidato, para lo cual le proporcionamos comentarios en forma oportuna y también abordamos sus expectativas".

Nuestro equipo de TA equipa a los gerentes contratantes con un kit de herramientas que les ayuda a mantener un abordaje personal durante el reclutamiento. Hasta el momento, el equipo de TA ha capacitado a 250 gerentes de contratación en América del Norte y Europa, y existen planes de introducir el kit de herramientas en Asia y el Pacífico más adelante este año.

Madison Fehring, gerente de Programas Globales, coincide: "Sabemos que los candidatos suelen esperar con ansias alguna

novedad sobre su solicitud. Entonces, ofrecemos un detalle de calor humano, incluso cuando debamos descalificar a un candidato. En esos casos, los llamamos para informarlos personalmente y los candidatos agradecen mucho esa llamada telefónica".

### Desarrollo laboral en L&P

Tal vez lo más emocionante para compartir con los candidatos es nuestro compromiso con el crecimiento y el desarrollo. Una vez que un candidato se convierte en empleado, queremos que pueda crecer a nivel personal y profesional, que pueda ir tras sus objetivos profesionales y encontrar satisfacción en su trabajo.

"La mayor ventaja que ofrece L&P es la oportunidad de desarrollar una carrera profesional en una empresa que abarca múltiples industrias bajo un mismo dominio", dice Jimmy Xia, gerente de Adquisición de Talentos de Asia y el Pacífico. "Nos encanta compartir historias de nuestros empleados con mayor antigüedad que han permanecido en L&P porque tuvieron la oportunidad de crecer, desarrollarse y pasar a distintos puestos en todas las industrias dentro de la empresa".

Madison agrega, "Nuestra empresa es grande, pero ofrece un ambiente que da la sensación de ser pequeño y acogedor. Estamos haciendo de L&P un lugar donde los demás se sientan incluidos. Y si bien existimos desde hace mucho tiempo, recién estamos iniciando gran parte de esta magnífica tarea".



Miembros del equipo de L&P de Peterson Chemical Technology y de Adquisición de Talentos en un evento de reclutamiento.

# Destacando a Hanes Geo:

Excelencia en productos y soluciones medioambientales



Hanes Companies, una división de Leggett & Platt, ha sido líder en el suministro de telas tejidas y no tejidas y de materiales industriales durante más de 90 años. En 2004, Hanes desarrolló una estrategia para distribuir materiales geotextiles —telas permeables que se utilizan para estabilizar el suelo— a los mercados de la construcción civil y las ventas minoristas, y Hanes Geo Components (HGC) se formó a partir de esta visión.

HGC convierte y distribuye geosintéticos, materiales de control de erosión y sedimentos, productos para aguas pluviales y distintos suministros para jardines y lugares de trabajo. De acuerdo con John Dowdell, presidente de HGC, "HGC es un proveedor líder de suministros de los sectores de la construcción civil y del manejo de aguas pluviales para las industrias de las carreteras/construcciones pesadas y el control de la erosión. Cada vez que se mueve tierra en un proyecto de construcción civil, los productos de HGC se utilizan para estabilizar y apoyar el suelo y los jardines del sitio".

Con aproximadamente 450 empleados y 48 establecimientos en todo el territorio de los Estados Unidos y Canadá, el equipo de HGC busca constantemente oportunidades para crecer y continuar desarrollando las capacidades de sus empleados, productos y negocios.



John Dowdell

## Expansión mediante adquisiciones

Las adquisiciones son parte de la estrategia de crecimiento de HGC. A fines de 2022, HGC dio la bienvenida en el equipo a Geosynthetic Systems y a Nilex. Como distribuidores con sede en Canadá con una importante superposición de productos, la adquisición de Geosynthetic Systems y de Nilex mejoró considerablemente la cobertura dentro del mercado canadiense y mejoró aún más su competitividad en esta región.

"Ahora que Geosynthetic Systems se ha unido a HGC, la gerencia y el personal esperan aumentar la presencia de la empresa, no solo

en el este de Ontario, sino también en el mercado de la construcción civil del oeste de Quebec", dice Kelly Mulrooney, gerente general de Geosynthetic Systems. "Tener acceso a recursos de múltiples capas hizo de HGC un potencial atractivo para nuestra empresa familiar en el momento de considerar la adquisición, y ahora que han pasado seis meses desde el inicio de la nueva era, nuestro equipo siente mucho entusiasmo por poner en marcha todos los cambios innovadores que ha posibilitado la adquisición".

HGC espera con ansias afianzar el negocio con Geosynthetic Systems y Nilex y continuará identificando y alimentando el crecimiento por medio de oportunidades de adquisición.

## Invertir en personas y recursos

Detrás de escenas, el éxito de HGC es el resultado de la comunicación eficaz y de promover una cultura laboral donde el personal se siente respetado. "En toda nuestra organización tenemos una estrecha coordinación con líneas de comunicación abiertas y, gracias a esto, nos destacamos en la ejecución de nuestras estrategias", dice John. "Todos buscamos un crecimiento constante, y lo logramos creando un entorno que abraza la comunicación abierta, en el cual todos se sienten respetados, apreciados y valorados".

Para continuar con el crecimiento orgánico del mercado, HGC emplea expertos en ventas técnicas que ofrecen presentaciones sobre los beneficios de los productos geosintéticos a los ingenieros de diseño de construcciones civiles. Estas tareas amplían el mercado y aumentan las oportunidades de venta para HGC y sus proveedores alineados. Asimismo, HGC mantiene el mejor sistema de administración de relaciones con clientes de su clase. Esto le permite supervisar cotizaciones, gestionar precios y realizar un seguimiento de los precios de las licitaciones en miles de proyectos.

"HGC cuenta con el respaldo de un talentoso equipo de personas éticas y trabajadoras, el cual ofrece una base sólida para el crecimiento continuo de los negocios", dice John. Con un equipo comprometido y una visión estratégica compartida, HGC continuará ejecutando una estrategia de crecimiento enfocada e impulsada por adquisiciones específicas e iniciativas de expansión de productos durante los años por venir.

