UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Recursos Humanos con Orientación en Desarrollo Organizacional

Trabajo Final de Graduación

"El back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016"

Autora: Solana Giménez Perri

Directora: Asunción Cornejo

Salta, 2017

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

- **Gran canciller**

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

- **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

- **Vicerrectora Académica**

Mg. Constanza Diedrich

- **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

- **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

- **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

- **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Cr. Federico Guijarro Jiménez

- **Secretario Académico**

Lic. Roberto Cadar

- **Jefa de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos**

Lic. Marina Mercado Cárdenas

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme dado fuerzas para poder escribir el presente trabajo; paciencia y constancia. Por haberme iluminado con su infinita luz y amor todos los días.

A mi Nono y Lela.

Que me acompañan desde el cielo, que me escucharon siempre y me dieron fortaleza en los momentos más tristes y de debilidad.

A mi padre Sergio.

Por darme la oportunidad de estudiar; si no hubiese sido por él, por su compañía y apoyo no habría podido llegar hasta aquí. Por enseñarme su constancia y convertirse en mi ídolo y ejemplo a seguir; por haberme enseñado mi lema de vida: "persevera y triunfaras"; y sobre todo por haber sido mi motivación para realizar este trabajo.

A mi madre Claudia.

Por enseñarme a ser fuerte y no bajar los brazos en los momentos más difíciles y estresantes de mi carrera; por enseñarme que todo tiene sus frutos y proveerme de las palabras justas para confiar en mí; por estar presente, en todo momento, a pesar de la distancia.

A mi hermana Agustina.

De la cual siento una admiración muy grande como mujer. Se la dedico, además, por mostrarme su fortaleza y positivismo; por ayudarme a aprender de ella en todo momento; por estar siempre y sobre todo, por ser mi única familia en Salta.

A mi hermana Valentina.

De la cual también siento admiración, por mostrarme su inteligencia y responsabilidad; por compartir cosas conmigo, y hacer que la distancia no se sienta tanto.

Y por último al bebé de la familia, mi hermana Barbarita.

De la cual también siento admiración, pero sobre todo por mostrarme la sencillez, la simpatía y lo que es tener una enorme seguridad en uno mismo; y por hacerme reír y llorar con sus chistes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi padre, que me ha facilitado su tiempo para leer mi trabajo y me ha hecho recomendaciones cuando eran necesarias. Por haberme acompañado en la investigación, y facilitarme los contactos de los informantes entrevistados.

En segundo lugar quiero agradecer a mi familia: padres, hermanas, abuelos, tíos y primos por darme fuerzas, apoyo y amor constante.

En tercer lugar quiero agradecer a la empresa Arca Continental, sucursal Salta y Quito; por proveerme el material adecuado para realizar el presente trabajo; y por su buena predisposición para brindarme la información requerida. Agradecer, sobre todo, a los entrevistados: Director general de negocio, Director de capital humano, Director de operaciones técnicas, Directora de marketing, Gerente de staff de capital humano y Especialista en desarrollo organizacional; que me brindaron su tiempo para poder efectuar las entrevistas, y sobre todo por tener buena actitud y amabilidad para responder y cooperar conmigo.

En cuarto lugar quiero agradecer a mi tutor y director del presente trabajo, por haberme dedicado su tiempo y profesionalismo para seguir y leer mi investigación; y por hacer las correcciones necesarias. Además, por haberme orientado y brindado conocimientos oportunos para la realización de este trabajo.

En quinto lugar quiero agradecer a los profesores y jefa de carrera de la Universidad Católica de Salta, por su acompañamiento todos estos años; conocimientos brindados y su buena predisposición hacía mi persona.

En séptimo lugar quiero agradecer a mis compañeras Victoria, Agustina, Milagros y María Paz, por que hicieron del cursado un momento agradable y entretenido; por haberme dado apoyo y fuerzas en los estudios; por transformarse en mis amigas; y sobre todo por mostrarme la importancia de trabajar en equipo.

En último lugar quiero agradecer a mis amigas, por haberme bancando en los momentos más difíciles de mi carrera, por su apoyo, amor, amistad y compañía incondicional.

RESUMEN

El tema de la presente investigación fue *el back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016.* Se trata de un estudio de tipo descriptivo que buscó establecer asociaciones entre tres dimensiones de análisis: back office de capital humano, optimización de procesos y generación de ahorros. En el trabajo de campo se entrevistó a informantes claves de altos mandos: cuatro directores, general de negocios; de capital humano; de marketing y de operaciones técnicas; dos especialistas que participan en el back office: un especialista de desarrollo organizacional y el otro, gerente del staff de capital humano. El análisis de los datos permitió describir la gestión de Back Office de capital humano desde la perspectiva de la satisfacción al cliente interno, la homologación de políticas, la sinergia entre procesos y la excelencia operacional. El resultado al que se arribó fue que dicha gestión le permitió a Arca Continental, sucursal Salta, contar con una estructura inter empresarial con equipos de alto rendimiento y un buen gobierno corporativo. Se concluye que disponer de procesos que se alineen a los lineamientos estratégicos del negocio permite generar sinergias contando con un activo humano más productivo, y así mejorar el nivel de servicio al cliente interno.

PALABRAS CLAVES

Back Office de capital humano, procesos, servicios, optimización, excelencia operacional.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	**9**
1. Tema	9
2. Fundamentación	9
3. Planteamiento del problema	10
4. Delimitación del objetivo de estudio	14
5. Antecedentes	15
6. objetivos	16
Parte I: Marco teórico	**17**
Capítulo I: Identidad corporativa	**17**
I.1. Cultura organizacional	17
I.2. Clima organizacional	20
I.3. Gestión de cambio	24
I.4. Perspectiva estratégica de capital humano	26
I.4.1. Ajuste de la dirección de capital humano con la estrategia	28
I.4.2. Característica de organizaciones multinacionales	31
I.4.3. Modelos de estrategias y dirección de recursos humanos	36
Capitulo II: Back Office	**41**
II.1. Gestión de Back Office	41
II.2. Back Office de capital humano	44
Capitulo III: Procesos de capital humano	**47**
III.1. Reclutamiento y selección	47
III.1.1. Reclutamiento	47
III.1.2. Selección	50
III.2. Capacitación y desarrollo	52
III.2.1. Capacitación	52
III.2.2. Desarrollo	55
III.2.3. Modelo de competencias	57
III.3. Comunicación	61
III.4. Gestión de nóminas	64
III.5. Administración de compensaciones y beneficios	65
III.6. Gestión de seguridad y salud organizacional	67
Capítulo IV: Recursos y servicios	**70**
IV.1. Recursos empresariales	70
IV.2. Outsourcing	75
IV.3. Alineación tecnológica	76
IV.4. Ahorro de costos	78

Parte II: Metodología de la investigación	**81**
II.1. Hipótesis	81
II.2. Identificación de variables	81
II.3. Operacionalización conceptual	81
II.4. Operacionalización empírica	82
II.5. Clasificación de hipótesis	85
II.6. Universo	85
II.7. Muestra	85
II.8. Tipo de investigación	86
II.9. Tipo de diseño	87
II.10. Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos	87
Parte III: Marco institucional de Arca Continental	**89**
III.1. Historia y orígenes	89
III.2. Estructura	90
III.3. Filosofía organizacional	91
III.4. Código de ética y conducta	93
III.5. Comportamiento general	94
III.5. Responsabilidad social	98
Parte IV: Análisis y recolección de datos	**100**
IV.1. Características de la gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones	100
IV.2. Estructura organizacional de capital humano	104
IV.3. Políticas de integración de la casa matriz y alineación con las filiales	109
IV.4. Identidad y cultura integral corporativa	112
IV.5. Recursos	116
IV.6. Alineación tecnológica óptimos para la empresa	120
IV.7. Procesos de Capital Humano de Arca Continental	123
IV.8. Liderazgo en Arca Continental	139
IV.9. Procesos que generan más gastos en la compañía	140
IV.10. Estrategias y competencias que emplea la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales y la optimización en sus procesos	144
IV.11. La gestión de Back Office y su valor agregado para la organización	146
IV.12. Estrategias para la generación de ahorros en costos de servicios	149
IV.13. Servicio y satisfacción al cliente interno	154
Conclusiones	**157**
Sugerencias y recomendaciones	**164**
Bibliografía y webgrafía	**170**

INTRODUCCIÓN

1- TEMA

"El back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016"

2- FUNDAMENTACIÓN

Arca Continental es fruto de una estrategia de expansión en sus líneas de negocios que ha supuesto la adquisición de diferentes empresas, posee en la actualidad divisiones donde cada una sigue distintas funciones y procesos.

Es una empresa dedicada a la producción, distribución y ventas de bebidas de las marcas de propiedad The Coca Cola Company, así como botanas saladas bajo la marca de Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en EE.UU.

En su franquicia de Coca-Cola la empresa atiende a una población de más de 83 millones en la región norte y occidente de México, como en Ecuador, Perú y en la región norte de Argentina.

Fue conveniente realizar un modelo de integración e identidad común en todas las divisiones de la empresa, ya que esto permitió la optimización de procesos y de costos que no requieran de una gran inversión y además que pueda ayudarle a enfrentar grandes desafíos, en la actualidad. Por esto, fue necesario encontrar el método más oportuno que se ajustara a las necesidades de la empresa. Este método fue un Back Office de capital humano. El mismo se ha implementado en la empresa en el mes de septiembre del año 2016 y su gestión continúa en proceso.

El back office de capital humano es la parte de la empresa donde se realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa. Allí se destinan actividades en común para

todas las divisiones, permitiendo así la integración y optimización de prácticas, procesos, costos y políticas entre las distintas filiales.

La gestión de este modelo es interesante ya que no sólo permite la integración de procesos sino también ayuda al nivel estratégico, de la casa matriz, a tomar decisiones con un panorama más específico de la situación actual de la empresa, ya que antes de la implementación de dicho modelo, no existía un alineamiento corporativo integral en función del modelo de funcionamiento con México.

Por otro lado, la aplicación, resultó interesante ya que ayudó a re- pensar la forma en que se hacían las cosas, produciendo cambios radicales en actividades, roles, tecnología e incentivos, con el objetivo de alcanzar mejoras sustanciales en medidas criticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y agilidad.

Arca continental posee un modelo de competencias general para todas sus divisiones. Dicho modelo cuenta con:

- Competencias fundamentales: son las competencias que todo colaborador de Arca Continental debe dominar dependiendo el nivel organizacional y que permitirán una efectiva gestión del personal y los procesos, aunado a la preocupación por su comunidad y medioambiente. Estas son:

- Orientación al Cliente Interno y Externo; enfoque a la Calidad; orientación a resultados; ejecución; desarrollo de Capital Humano; trabajo en equipo; sensibilidad social y ambiental.

- Capacidades de gestión: capacidades relacionadas con la administración de los procesos y los recursos. Estas son:

- Pensamiento estratégico; delegación; planeación y organización; negociación; orientación al servicio; innovación; impacto e influencia; liderazgo; desarrollo del Equipo de trabajo; accesibilidad (empatía); aprendizaje personal; iniciativa; comunicación; capacidad de escucha activa; toma de decisiones.

- Capacidades técnico institucionales: son las capacidades técnicas relacionadas con la administración de proyectos de negocio. Estas son:

- Análisis viabilidad de proyectos; conocimiento profundo de productos y procesos; mejora de procesos, indicadores y sistemas de trabajo; administración de proyectos; planeación operativa; análisis e interpretación de información.

- Capacidades sociales: son las capacidades en relación la sensibilidad a las necesidades de las personas y sus comunidades, además del cuidado del medioambiente y el respeto a la diversidad. Estas son:

- Sensibilidad a lineamientos; generosidad; congruencia.

- Competencias específicas del puesto: son las competencias que se relacionan con la actividad particular de cada puesto de trabajo.

- Competencia de avanzada: son las competencias de los ejecutivos que dirijan o desplieguen el crecimiento futuro a nivel nacional, regional o internacional de Arca Continental. Estas son:

- Capacidad Mediática; relaciones públicas; astucia política; cosmopolitismo; manejo de la diversidad; dominio de idiomas; flexibilidad; manejo del cambio; adaptabilidad al cambio; iniciativa y toma de riesgos; emprendimiento.

Sin embargo este modelo de competencias, anteriormente, no era respetado por todas las filiales ya que cada unidad tenía manuales de funciones y procesos que diferían en contenido, imagen y alcance, ya que las competencias que manejaban en las funciones correspondían a dos diccionarios de competencias diferentes.

Además tenían indicadores de gestión diferentes, procesos desestandarizados y distinta tecnología de soporte. No todas las unidades realizaban los mismos procesos; por ejemplo: evaluación de personal y/o mejoramiento continuo. Y los procesos que se realizaban diferían en actividades, formatos y alcance.

Resultó importante evaluar el impacto del back office, ya que permitió obtener información acerca de las distintas estrategias que manejaba la empresa para la optimización de procesos y costos de servicios y procesos, como también la correlación de las distintas unidades de negocios. Esto aportó tanto al fortalecimiento de su cultura empresarial como al manejo de su capital humano.

3- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Arca Continental supone la adquisición de diferentes empresas que, anteriormente, poseía una estructura de unidades de negocios que presentaban cuatro problemáticas respecto al talento humano. Las mismas fueron divididas en cuatro ámbitos:

1. Estratégico:

Cada empresa se manejaba de manera independiente. Existía una carencia de alineación con el corporativo, principalmente a nivel de lineamientos operativos ya que la forma de operar era distinta, lo cual a medio plazo, influía en la dificultad de ejecución de lineamientos estratégicos.

Además, se disponía de unidades de talento humano con diferente alcance, contenido y estructura organizacional, lo cual generaba una desestandarización de procesos. Estos son los casos de Bebidas Argentina, Bebidas Ecuador (Toni), Plásticos del Ecuador (Inalecsa).

El alcance de las unidades en cada caso difería, por ejemplo en algunas, ciertos temas estaban alineados al funcionamiento corporativo con México, mientras que en otras no se tenía esta relación.

Por otro lado, la estructura y cargos tipo de cada unidad también diferían. En algunas se referían a coordinador de recursos humanos y, en otras a coordinador de

Administración de personal. Incluso el nombre de la unidad difería en cada caso (Ej. Recursos Humanos, y Capital Humano).

2. Servicio al cliente:

Los tiempos de respuesta eran altos, lo cual influía de manera negativa en la percepción por parte de los clientes internos con respecto a la calidad del servicio. Debido a esto, existía un bajo nivel de lealtad de clientes internos.

3. Estructura:

Existían estructuras internas distintas, lo cual también se reflejaba en una mala distribución de carga laboral. Esta estructura no fomentaba iniciativas comunes.

Además, la ejecución de funciones no agregaba valor al negocio. Por otro lado, se evidenciaba que la asunción de funciones no eran propias del rol, principalmente porque existían empresas en las cuales las funciones y responsabilidades de los cargos no se encontraban diseñadas en función de procesos sino en función de las personas o actividades, acompañado de una alta carga laboral, relacionada a la ejecución de tareas operativas dejando de lado las tareas estratégicas.

Cada unidad tenía indicadores y procesos diferentes. Se tenía unidades que manejaban entre cuatro y cinco indicadores con un enfoque corporativo, mientras que otras contaban con un modelo más integral e interno.

4. Procesos:

Se evidenciaba una baja y hasta nula medición del desempeño de los procesos de capital humano.

Por otro lado, existían reportes e información dispersa asociados al poco monitoreo de resultados de la gestión en los negocios, ocasionando la difícil implementación de actividades de mejora.

No existían acuerdos de servicio, lo cual se traducía en desestandarización de tiempos de entrega y dificultad de trabajo conjunto de los equipos de capital humano a nivel interinstitucional.

Además, no existía un alineamiento corporativo integral en función del modelo de gestión con la casa matriz que se encuentra ubicada en México, Monterrey.

a. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué características posee la gestión de capital humano en Arca Continental para sus distintas divisiones?
- ¿Arca Continental cuenta con políticas de integración de la casa matriz, alineadas con las filiales de Latinoamérica?
- ¿Existe una identidad compartida las filiales?
- ¿Con qué recursos cuenta actualmente la empresa?
- ¿Cuáles serían los procesos y la alineación tecnológica óptimos para la empresa?
- ¿Qué estrategias realiza para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos?

b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta la gestión de back office de capital humano en la optimización de procesos y ahorros en costos de servicios en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016?

4- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación fue el back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios.

5- ANTECEDENTES

Para la búsqueda de antecedentes se recurrió a la biblioteca de la Universidad Católica de Salta y al buscador Google Académico, lugares en los que no se halló ningún trabajo final de grado o tesis que se relacione con la temática abordada. Tampoco se encontró en los repositorios virtuales de las universidades que figuran en Internet trabajos que traten la gestión de back office.

La gestión de back office es un modelo reciente que están aplicando las empresas, en su mayoría multinacionales, debido a que en los últimos años el valor que le conceden las empresas al capital humano fue creciendo positivamente, considerándolo como parte estratégica de la empresa, es decir, como un activo y no como un gasto como se lo veía años atrás.

De este modo, las empresas consideran que la sinergia y la optimización de sus procesos y prácticas son importantes porque plantea la importancia del trabajo en equipo donde los resultados serán mayores, y además la interacción entre las partes de un sistema genera un valor agregado tal como la optimización de los procesos, cuyo objetivo es el mejoramiento de resultados.

Desde esta perspectiva, a la gestión de back office se la considera como una oficina de especialistas que apoyan a la estrategia de la empresa, donde varias multinacionales, actualmente, están apoyándose en este modelo para mejorar el nivel de servicios y resultados de sus compañías, ya sea a nivel financiero como a de capital humano.

Lo expuesto explica por qué no se encontraron trabajos que traten sobre la temática abordada en las universidades ni en Internet. Sin embargo, la gerencia de Arca Continental, durante la inmersión preliminar al campo de estudio proporcionó un documento con casos de éxito y referencias de back office, que denominan Shared Service Centers. (Ver anexo 1).

Este documento incluyó el caso de una empresa de alimentos en Quito, Ecuador. El objetivo de la implementación de la gestión de back office fue mejorar el nivel de

servicio. El modelo contempló el Centro de Servicio (enfoque operativo), especialistas (enfoque de desarrollo de metodologías) y generalistas de la empresa. Los beneficios obtenidos fueron, por un lado, que los business partners (generalistas), adquieran una visión mucho más estratégica y orientación hacia las trasformaciones de la compañía, convirtiéndose en agentes de cambio; y, por otro lado, que el Capital Humano de la empresa adquiriera una visión más clara de la estrategia del negocio, con un aporte más estratégico.

6- OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Describir el impacto de la gestión de back office de capital humano en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios, en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

    - Caracterizar la gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones.
    - Conocer las políticas de integración de la casa matriz, su alineación con las filiales y si existe una identidad compartida entre éstas.
    - Identificar los recursos disponibles utilizados actualmente.
    - Distinguir los procesos y la alineación tecnológica óptimos para la empresa.
    - Detectar las estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en servicios terciarizados.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

Identidad corporativa

I.1. Cultura organizacional

Chiavenato (2007) señala que cultura organizacional es "el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura corporativa". (p. 82)

> "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros en una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. La cultura corporativa es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización.
>
> La cultura organizacional refleja la mentalidad con la que cuentan los miembros dentro de una misma organización". (Chiavenato, 1999, p. 172)

Según Schein (1992) es una:

> "estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos, o desarrollados por determinado grupo, que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para ser considerada como válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con otros problemas". (p. 209)

Por lo tanto, se considera que la cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. A partir de esto se puede explicar claramente lo que se denomina "iceberg de la cultura organizacional". (p.173)

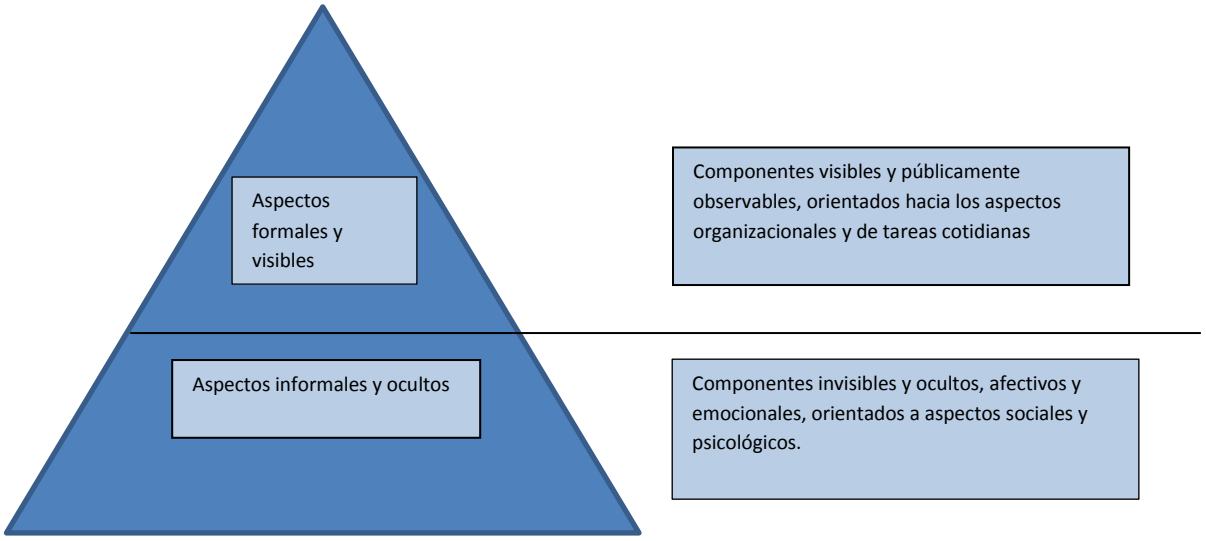

Fig. 1. Iceberg de la cultura organizacional. Fuente: Schein (1992)

Tal como se observa en la figura 1, en la parte superior del iceberg, según Chiavenato (2007) citado en Schein (1992), se encuentran aquellos aspectos visibles y formales como ser:

- Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos organizacionales y estrategias
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

Estos tipos de aspectos casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura. Por otro lado, en la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura, tales como:

- Patrones de influencia y poder
- Percepciones y actitudes de las personas

- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas.
- Relaciones afectivas

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Luthans (2002) señala que:

> "la cultura organizacional presenta seis características principales:
>
> 1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
> 2. Normas: son patrones de comportamientos que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
> 3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, satisfacción laboral, alta eficiencia.
> 4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes
> 5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
> 6. Clima organizacional: es el sentimiento trasmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera." (p. 123)

Se considera que cada organización tiene su cultura organizacional ya que para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura; para formar parte de una organización es necesario asimilar su cultura. Convivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

I.2. Clima organizacional

Se entiende por clima organizacional al conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las estructuras y procesos de su ambiente laboral. Dichas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga en la organización, por ello es que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las organizacionales. Este clima, resultante de las percepciones de cada miembro, induce a determinadas conductas en los individuos dentro del ambiente laboral.

Se considera al clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores organizacionales y las percepciones y tendencias motivacionales de los miembros dentro de una organización, que da como resultado comportamientos y consecuencias importantes (satisfacción, productividad, eficiencia, rotación, adaptación, entre otros).

El clima organizacional surge del concepto de "motivación" como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Se considera que las personas están continuamente en procesos de adaptaciones a distintas situaciones laborales con el propósito de satisfacer sus objetivos y necesidades para mantener un equilibrio personal.

Chiavenato (2007), señala que estas adaptaciones no se restringen a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de estas últimas necesidades depende de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta interesante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una a otra persona, y aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa adaptación puede ser entendida como un "*continuum",* que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta una excelente

adaptación, en el otro. Partiendo de que una buena adaptación significa salud mental, es posible definir que las tres características de las personas mentalmente sanas son:

a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
b) Se sienten bien en relación con otras personas.
c) Son capaces de enfrentar la demanda de la vida y de las circunstancias. (p.87)

El clima organizacional elevado es resultado de altas motivaciones de los miembros, y tiende a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimos, interés y colaboración entre los participantes. Pero cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o barreras para la satisfacción, el clima organizacional es inferior produciendo relaciones tales como desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, inconformidad y en ciertos casos hasta agresividad en los cuales los miembros se enfrentan a la organización produciendo manifestaciones, huelgas y baja productividad en sus labores.

I.2.1. Características del clima organizacional

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).

- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Litwin y Stinger (2007), citados por Martínez (2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

2. Responsabilidad *(empowerment): e*s el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la

medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

I.3. Gestión del cambio

Se considera al cambio organizacional como un proceso de adaptación por el que pasan las empresas debido a las trasformaciones que sufre el ambiente interno o externo laboral. Esta adaptación se logra a través del aprendizaje, que luego de un periodo de tiempo se traduce en un nuevo comportamiento organizacional. Toda trasformación que sufra el ambiente organizacional se debe a la interacción de fuerzas internas y externas a la empresa.

- *Las fuerzas internas* son aquellas que provienen dentro de la organización, creando una necesidad de cambio de orden estructural. Por ejemplo: cambios de estrategias. directivas, etc.
- *Las fuerzas externas* son aquellas que provienen de afuera de la organización, pero que afectan el entorno organizacional, creando la necesidad de un orden estructural interno. Por ejemplo: derechos políticos, limitaciones del medio ambiente tanto físico y económico.

De este modo, al hablar de la *gestión de cambio organizacional*, se enfatiza en que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a numerosas fuerzas a las cuales deben adaptarse, para poder sobrevivir al mercado laboral y que tanto el negocio como sus planes estratégicos sean efectivos.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan sobre la supervivencia de las organizaciones, tales como nuevos competidores externos, tecnología, movilización de capitales, dificultades para atraer talentos humanos. Estas situaciones son las que hacen indispensable que las organizaciones, para poder adaptarse a estos entornos cambiantes, implementen una gestión estratégica de cambio, que consiste en implementar estrategias que aprovechen los cambios del entorno para el bienestar organizacional de la empresa. Por esto, las organizaciones de hoy deben mostrarse flexibles, siendo totalmente proactivas para anticiparse a los cambios.

> "¿Cómo se hace un cambio organizacional?
>
> Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso financieramente hablando. Donde las fuerzas deben romper con el equilibrio interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al Cambio) es por ello que cuando en una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de estas podríamos enumerar las siguientes:
>
> - Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.
> - Contar con el personal adecuado.
> - Formar al personal para los nuevos cambios
> - Los directivos deben estar siempre atentos a las incidencias de los cambios y los posibles contratiempos que podrían surgir por una toma de decisión errónea". (Cerón González, 2009)

Anteriormente se planteó que la gestión al cambio significa adaptación y progreso. Desde este punto es posible definir la "resistencia al cambio", que se da en muchos casos ante posibles transformaciones. La resistencia al cambio se considera como un obstáculo a la adaptación, es la oposición a la acción de una fuerza.

La resistencia al cambio no surge de forma estandarizada, sino más bien puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Cuando la resistencia es implícita y/o diferida la gerencia para tratarla deberá realizar mayores esfuerzos, ya que ésta puede verse reflejada en la pérdida de lealtad por parte de los miembros, perdida de motivación, incremento de errores, entre otros.

> "La resistencia al cambio puede manifestarse de distintas maneras, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:
>
> Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.

Critica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
Silencio: de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro."[1]

I.4. Perspectiva estratégica de Recursos Humanos

Se puede definir a la estrategia como un modelo de decisiones coherentes, unificadas e integradas que determinan las acciones y propósitos de una organización que tiene

[1] http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com.ar/

como objetivo principal conseguir una ventaja competitiva para la empresa, para sus productos y servicios. La ventaja competitiva se obtendrá sacando provecho a todos aquellos rasgos que la diferencien de los competidores.

"La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño, y hacen crecer el negocio". (Strickland, 2012, p.4)

Las estrategias pensadas para el ámbito externo sólo se conciben desde la comprensión de que la empresa funciona en un ambiente competitivo. Es difícil creer en una empresa que actúe sin reconocer ninguna competencia, sin que tenga ninguna necesidad de ganarle la partida a las empresas que venden los mismos productos y que prestan idénticos servicios dentro de un determinado mercado.

Estrategia y búsqueda de ventaja competitiva

Según Strickland (2012), el núcleo de toda estrategia consta de acciones y movimientos en los mercados que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto a los consumidores, ya que la estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo debe hacer sino también de lo que no debe hacer. Emprender acciones estratégicas erróneas no sólo generará distracción y desperdicio de recursos, sino que pondrá en riesgo la supervivencia de la empresa en el mercado.

> "Los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia respecto a los cambios en las condiciones del mercado, los avances de la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las necesidades de los clientes, y el surgimiento de nuevas oportunidades.
>
> No importa si la estrategia de una empresa cambia poco a poco o de improviso, lo importante es que la estrategia siempre es temporal y está a prueba. En consecuencia, adaptarse a condiciones novedosas y no dejar de apreciar lo que funciona bien para conservarlo y lo que necesita mejorarse es una parte normal del proceso de elaboración de una estrategia, lo cual genera una estrategia en evolución."(Strickland, 2012, p. 10)

Una “estrategia en evolución” hace referencia al carácter proactivo también de la misma, ya que en una compañía existen dos tipos de estrategias, en primer lugar, lo que se considera como estrategia reactiva o emergente, en la que se requiere de un alto grado reacciones adaptativas ante sucesos inesperados en los que se deben tomar decisiones en el momento. Por otro lado, se encuentran las estrategias proactivas o deliberadas, que son el conjunto de acciones ideadas y deliberadas para reaccionar de manera anticipada a los cambios y actuar de manera eficiente para asegurar una ventaja competitiva.

Una buena estrategia y una buena ejecución dan como resultado una buena dirección. Mientras mejor se conciba la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado, ya que si una empresa carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente.

I.4.1. Ajuste de la dirección de capital humano con la estrategia

La dirección estratégica de recursos humanos implica establecer un diseño para el conjunto de prácticas de recursos humanos, y hacer posible una implantación de las prácticas diseñadas que cumpla la doble condición: de garantizar la consistencia de las distintas prácticas entre sí (encaje/ajuste horizontal) y favorecer que el conjunto de prácticas contribuya al logro de los objetivos empresariales (encaje/ajuste vertical)

Bajo un enfoque de dirección estratégica de recursos humanos es necesario que la empresa identifique los conocimientos y comportamientos necesarios para implantar la estrategia y también identifique las prácticas de recursos humanos necesarias para provocar esos conocimientos y comportamientos. Se trata de maximizar la efectividad de las prácticas de recursos humanos, pero en este caso, la efectividad va a depender, además de la capacidad profesional de los directivos, de la capacidad que manifiesten para entender el negocio.

Conceptualización de la dirección estratégica de recursos humanos

Según Albizu, E. y Landeta, J. (2001), la dirección estratégica de recursos humanos engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

Se trata de identificar metódicamente dónde residen las fortalezas en recursos humanos que tiene la empresa, y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos humanos utilizando y desarrollando estas ventajas. Por otra parte, se busca detectar las competencias en recursos humanos que pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

Los objetivos de la dirección estratégica de recursos humanos consiste, por un lado analizar la trascendencia que tiene la vinculación entre la estrategia empresarial y de la estrategia de recursos humanos y en segundo lugar, mostrar las herramientas con las que cuenta la dirección estratégica de recursos humanos para facilitar la implantación de la estrategia de la empresa.

Como resultado de estos objetivos, la empresa ganará en eficiencia cuando la estrategia de recursos humanos se relacione adecuadamente con la estrategia de la empresa, y además cuando las prácticas de recursos humanos encajen entre sí, garantizando una correcta implantación estratégica.

Siguiendo a Albizu, E. y Landeta, J. (2001), las características diferenciadoras de la dirección estratégica de recursos humanos frente a la dirección de recursos humanos no estratégica son:

a) La orientación de los planes hacia el largo plazo. La inclusión de la planificación a lago plazo de los recursos humanos es el primer paso en la evolución de una dirección estratégica de recursos humanos.
b) Interrelación entre la dirección de recursos humanos y los procesos estratégicos. Refleja un planteamiento bidireccional en la relación.
c) Convicción de que las políticas de la dirección de recursos humanos son claves en la consecución de los objetivos generales de la empresa. Los resultados de la empresa son también los resultados de la dirección de recursos humanos, ya que son sus posibilitadores. La perspectiva es global al concebir estas políticas.
d) Implicación de los mandos de línea. Los mandos de línea adquieren mayor significación y responsabilidad en la implantación de las directrices estratégicas de la dirección de recursos humanos, especialmente en las áreas de selección, retribución y formación. Los jefes de línea y los responsables de recursos humanos adquieren tareas de asesoramiento y supervisión.

Por consiguiente, en la dirección estratégica de recursos humanos se debe producir una integración vertical y una integración horizontal. Es decir, debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y acciones funcionales de recursos humanos y a su vez entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la organización y resto de políticas de la empresa.

- *Relación entre la dirección estratégica de recursos humanos y la dirección estratégica:*

Según Valle, R. (1995), en los años 80, algunos autores se decantaban por otorgar un rol meramente *reactivo* a la dirección de recursos humanos respecto a la estrategia empresarial. La dirección de recursos humanos debe contribuir a facilitar la consecución de unos objetivos a través de unas estrategias empresariales en cuya fijación no ha participado. Esta perspectiva tiene una orientación de corto plazo, donde las personas se deben amoldar a la estrategia. Se parte de una relación causa-efecto unidireccional.

Un planteamiento intermedio es considerar una relación *interactiva* entre la dirección estratégica del negocio y la dirección estratégica de recursos humanos. El departamento o el responsable de recursos humanos son consultados, en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los recursos humanos que se debieran tener en cuenta en la formulación de la estrategia. Relación STAFF. La función de recursos humanos no toma parte en la decisión, pero tiene cierto nivel de influencia y consideración en el contexto organizacional.

El tercer nivel es el *proactivo,* ya definido en el punto anterior, donde la dirección de recursos humanos es considerada tanto en la definición como en la implantación de las estrategias empresariales. Los responsables de recursos humanos operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto, y sus consideraciones están al mismo nivel que las del resto de directores funcionales (comerciales, técnicas, financieras, etc.). Es un planteamiento de más largo plazo.

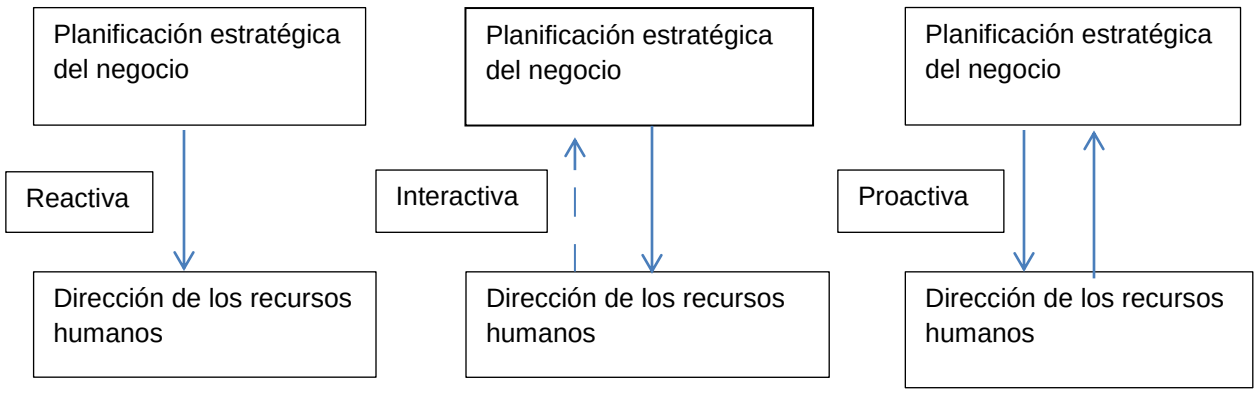

Fig. 2. Planteamientos en la relación DE- DERH. Fuente: Valle (1995)

I.4.2. Características de organizaciones multinacionales

La organización multinacional permite a las compañías ser extremadamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas y económicas nacionales.

Besseyre des Horts, C.H. (1989), explica los estilos de alta dirección en relación a las estrategias corporativas de recursos humanos: estilo etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico.

- En las empresas *etnocéntricas:*

- La dirección de las subsidiarias está bajo el control de la casa matriz, por medio de directivos procedentes del país de origen de la empresa. Esto es característica propia del modelo *internacional.*
- Las empresas etnocéntricas tratan de trasplantar el sistema de recursos humanos de la central a la filial.
- Reclutamiento local de empleados que corresponden a los mandos más bajos.
- Las innovaciones de recursos humanos sólo se produce de la central a la filial, es unidireccional.

- En las empresas *policéntricas:*

- Estilo de gestión determinado y desarrollado localmente.
- La dirección tiende a ser descentralizada, con una orientación hacia el país de operaciones, lo cual corresponde a un modelo *multinacional.*
- Adaptación de las prácticas laborales y de recursos humanos al modelo local de cada país, descentralizando así la dirección de recursos humanos a las subsidiarias, con escasas directrices provenientes del país de origen. Lo que lleva a tener sistemas de recursos humanos muy diferentes entre sus distintas subsidiarias.
- Las oficinas principales de las empresas son responsables básicamente del reclutamiento de ejecutivos y de asesorar a las subsidiarias en la selección de sus directivos claves. Cuando surgen problemas de recursos humanos, estas empresas tienden a revisar sus prácticas y estudiar que hacen las otras empresas locales.
- En definitiva, cada filial tiene que aprender su propia manera de hacer las cosas.

Ej de empresas policéntricas: Nestle, Philips, Coca-Cola.

❖ En las empresas *geocéntricas:*

- Están basadas en una estructura de dirección internacional que trasciende los límites e influencias nacionales, lo cual es característico de un modelo *global.*
- Dirigen su fuerza de trabajo global de una manera mucho más centralizada, contando con políticas corporativas de recursos humanos específicas y detalladas, que influencian el comportamiento de las filiales a nivel mundial.
- Estandarización de prácticas: selección, formación, promoción, evaluación de desempeño, motivación de los empleados.
- Selección de los mejores directivos posibles para los puestos internacionales, indistintamente del país de procedencia.
- Las empresas globales desarrollan una estrategia de recursos humanos dual. Centralizan la gestión y el desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, pero descentralizan la dirección del resto de los empleados.

❖ En las empresas *transnacionales:*

- Estilo de dirección en la gestión del aprendizaje, el conocimiento y la diversidad.
- El importante grado de diversidad cultural se manifiesta tanto en los mercados en los que opera como en la organización en sí misma. La clave es entender y tratar la diversidad como una oportunidad, como una verdadera ventaja competitiva, y no como un problema a solucionar.
- La dirección de recursos humanos en las compañías transnacionales se centrara en el desarrollo de directivos con alto potencial a los que se ofrecerá un ambiente de aprendizaje continuo.
- Ejemplo de empresas transnacionales: IBM, Shell, Citybank

Por otro lado en cuanto a los recursos humanos, en una filial no sólo depende de la estrategia de la empresa, sino de otras muchas variables como: el país de origen, del país de la filial, el sector, el papel estratégico de la filial y la forma de entrada.

- *La influencia del país de origen de las organizaciones*

Las subsidiarias de empresas norteamericanas y japonesas, están más controladas desde la casa matriz –estilo etnocentrico y geocéntricos- que las empresas europeas –estilo policéntrico-.

Estos estilos de dirección tienen su origen en aspectos institucionales y culturales de los países de procedencia de las empresas

- *Modelo Anglosajón:* (empresas norteamericanas, británicas e irlandesas). Se distingue por su énfasis en los resultados a corto plazo, la existencia de mercados financieros muy desarrollados, la propiedad de las compañías en manos de accionistas institucionales, una constante evaluación del rendimiento y un control corporativo intenso. Recursos humanos está determinado por la presión de los resultados económicos y el corto plazo, existe una mayor rotación de personal, el gasto en formación y desarrollo es bajo y hay menor grado de compromiso del empleado con la empresa.
- *Modelo Continental Europeo:* (empresas alemanas, francesas y suizas). Se caracterizan por una orientación hacía el resultado a largo plazo, una estructura accionaria en forma de holding, unos mercados financieros menos desarrollados y una mayor cooperación entre banca, empresas y Estado. Los recursos humanos suelen ser tratados como un activo intangible y fuente de competitividad. Existe mayor inversión en formación y desarrollo y menor rotación de personal.

Las organizaciones multinacionales se enfrentan a dos fuerzas opuestas en el diseño de sus estructuras. En primer lugar, se enfrentan a la necesidad de diferenciación que les permita ser especializados y competitivos en sus mercados locales pero también se enfrentan a la necesidad de integrar.

Las estructuras que se establecen deben encontrar un equilibrio y permanecer en la línea estratégica de la empresa, para poder crecer y prosperar en sus mercados.

Muchas de las empresas multinacionales cuentan con estructuras funcionales o matriciales. En las estructuras funcionales las funciones como finanzas, operaciones, mercadotecnia, y recursos humanos determinan la estructura de la empresa multinacional. El gran beneficio de este modelo es que hay una mayor especialización dentro de los departamentos y procesos más estandarizados a través de la red global. Las desventajas son, falta de comunicación entre el departamento y la casa matriz lo que puede contribuir a una mayor rigidez en la organización.

En cambio, en las estructuras matriciales hay una superposición entre las estructuras funcionales y divisionales. Este modelo está caracterizado por relaciones de reporte dual en que los empleados informan tanto al gerente funcional como al gerente divisional. Los proyectos de trabajo implican equipos multifuncionales de múltiples funciones, tales como finanzas, operaciones y mercadotecnia. La ventaja de este modelo es la existencia de una comunicación más multifuncional que facilita la innovación; y las decisiones son tomadas o adaptadas de forma local. Sin embargo, puede haber más confusión y juegos de poder debido a la doble línea de mando.

La internacionalización de la empresa conduce a la necesidad de plantearse temas de recursos humanos como por ejemplo:

- ¿Cómo dirigir los recursos humanos más allá de nuestras fronteras nacionales?
- ¿Debe decidirse el sistema de personal localmente o debe ser la propia central el que lo determine?
- ¿Qué factores influyen en esta decisión?
- ¿Qué resulta más eficiente?

Tabla 1. Demandas estratégicas y estructura organizativa dominante. Elaboración propia

Demanda estratégica	**Estructura dominante**
Sensibilidad local	Modelo de organización multinacional
Innovación a nivel mundial	Modelo de organización internacional
Eficiencia global	Modelo de organización global

Esto resalta el uso del lema que utilizan las multinacionales para realizar su gestión: *"piensa en global, actúa en local"* para llevar a cabo su estrategia de crecimiento global en función de la instauración y crecimiento de pequeños proyectos a nivel local.

En el ambiente competitivo que estamos viviendo, es muy importante tener profundos conocimientos y desarrollar competencias de investigación sobre oportunidades de negocios y cómo éstos transforma la realidad local**.** El mundo es uno solo, por lo cual es importante conocer el marco regulatorio de los negocios internacionales y analizar la economía y el marketing en los mismos, para adaptar las políticas de la casa matriz a la realidad de los contextos de las distintas filiales.

I.4.3. Modelos de estrategias y dirección de recursos humanos

Según el modelo de estrategias Miles y Snow (1984), vincula las prácticas de recursos humanos con su propia clasificación de estrategias, basadas en las categorías de;

- **Estrategia defensiva:** las empresas defensivas tratan de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia, en un conjunto estable de productos en un mercado determinado. Los recursos humanos en una empresa defensiva, estarán principalmente orientados hacía la tarea y los resultados a corto plazo. Se buscará el máximo ajuste entre el puesto y ocupante, y los sistemas de control existentes serán importantes.

Características:

1. Producción eficiente, énfasis en el control, planificación detallada del trabajo.
2. Contratación interna, énfasis en las capacidades y la cualificación técnica. Procesos de contratación y socialización formalizados.
3. Salidas de los trabajadores: Incentivos de salidas voluntarias, preocupación por trabajadores despedidos.
4. Evaluación de desempeño: procedimientos uniformes de evaluación, gran dependencia del superior.
5. Formación individual, formación en el puesto de trabajo, formación específica.
6. Compensación; Sueldos fijos, sueldos en función del puesto, sueldos en función de la antigüedad, etc.

Las competencias de recursos humanos son obtenidas a través de desarrollo interno. Se tratan de empresas que buscan conseguir estabilidad, con lo que establecen con sus empleados a largo plazo e invierten en su formación. La estabilidad favorece el desarrollo interno de los empleados, pero también las empresas defensivas consiguen mayor estabilidad y predictibilidad con el desarrollo de mercados laborales internos, lo que las protege de la variabilidad del mercado de trabajo. En cuanto a formación, la preocupación se encuentra en desarrollar habilidades relativas a producción y control de calidad.

- **Estrategia exploradora:** una empresa exploradora o prospectiva tiene una especial preocupación por el desarrollo de productos y mercados y la constante innovación. En este tipo de empresas, las competencias claves de las personas serán la capacidad creativa y el elevado potencial para adquirir nuevos conocimientos.

En la estrategia exploradora, las competencias son adquiridas básicamente de forma externa ya que la incertidumbre generada por la búsqueda continua de oportunidades en el mercado dificulta la inversión en los empleados, siendo la adquisición externa una buena forma de obtener información e ideas sobre nuevos productos y

mercados, ya que los empleados procedentes de otras empresas traerán consigo experiencias y conocimientos que la empresa puede no poseer.

El reclutamiento es preferentemente externo, adquisición de capacidades, lo que es coherente con la preocupación para competir buscando nuevos productos y mercados. En cuanto a formación, existe una mayor preocupación por el desarrollo de habilidades funcionales relativas las áreas de marketing e investigación y desarrollo.

Características:

1- Innovación, flexibilidad, definición genérica de puestos.
2- Contratación: Externa, énfasis en la adecuación del candidato a la cultura de la empresa
3- Procesos de contratación y socialización formalizados.
4- Despidos, no hay planes de ayuda específicos a los despedidos.
5- Evaluaciones de desempeño; evaluaciones a medida, uso como herramienta de desarrollo, múltiples propósitos, uso de diferentes fuentes de evaluación.
6- Formación interdisciplinaria o basada en equipos. Formación externa, formación general basándose en la flexibilidad.
7- Retribución variable, según su contribución, retribución en función del desempeño. Descentralización de las decisiones relativas a retribuciones.

- **Estrategia analizadora:** en la empresa analizadora, combinación de las anteriores, los recursos humanos deben mostrar una alta flexibilidad en conocimientos y comportamientos para poder adaptarse a ambientes con diversos grados de incertidumbre.
- **Estrategia reactiva:** las empresas reactivas, no presentan una estrategia genérica consistente, reacciona al entorno sin tratar de dominarlo. Por esta razón no es posible identificar orientaciones específicas en las políticas de recursos humanos de estas organizaciones.

Según Sánchez- Runde (2002), existen tres modelos de estrategias alineados con la dirección de recursos humanos, estos son los modelos de tipo A, B y C.

-Una empresa “A” o de no alineamiento con el entorno, representa un 70% de las organizaciones.

-Una empresa “B” sería una organización perfectamente alineada en cuanto al nivel de cambios en el entorno, e internamente, en cuanto a los cambios que tienen lugar en el ámbito de su estrategia, sus estructuras y el conjunto de prácticas de recursos humanos.

-Una empresa “C” sería una empresa que se adelantaría a los cambios del entorno, y probablemente, nos encontraríamos ante uno de esos líderes en cuanto a nuevas tendencias organizativas.

- *Relación entre la estrategia de la empresa y el conjunto de sus prácticas de recursos humanos*

El modelo “A”, es claramente reactivo. La dirección de recursos humanos va siempre a remolque de las decisiones que se toman en el ámbito estratégico, con muy poca o ninguna participación en los procesos de definición de las líneas básicas del negocio. Recursos humanos adopta un papel no protagonista. Este modelo es caracterizado como “administración de personal” y de vínculos solo en un sentido (o de mera implantación) entre estrategia y dirección de recursos humanos. En este modelo, los empleados no son vistos como factor clave para el éxito de la organización, sino que pueden encontrarse con relativa abundancia en el mercado.

En el modelo B la dirección de recursos humanos participa en pie de igualdad en la toma de decisiones de máximo nivel estratégico. El papel de la dirección no es de mera implantación de la estrategia de la empresa, sino que también es decisivo en el momento de su formulación. Este modelo se caracteriza por existir vínculos de doble sentido (de formulación e implantación) entre estrategia y dirección de recursos humanos. En este modelo, los empleados son considerados fundamentales para el desarrollo organizacional.

En el modelo “C” la dirección de personas adquiere un papel protagonista. Es un modelo de mayor integración entre estrategia y recursos humanos, y las personas son vistas como el elemento clave, el más distintivo, para la creación sostenible de valor.

- *Estrategia y estructura de la organización*

En el modelo “A” se encuentran los *defensores* y los que compiten en costes, que tratan de asegurarse una porción del mercado en el que operan, sellándolo e imprimiéndole altas dosis de estabilidad.

- Estas organizaciones siguen un enfoque de “desarrollo” de recursos humanos mediante selección de personal desde los niveles más bajos de la organización e importantes inversiones en formación y desarrollo.
- Los mejores son promocionados a posiciones superiores, las prácticas de retribución se basan en principios de equidad interna,
- En cuanto a su estructura organizacional se observan esquemas jerárquicos y piramidales.

En el modelo “B” se encuentran los *analistas.* Cuentan con una estructuración más simplificados, con menos niveles jerárquicos y de supervisión.

En el modelo “C” se encuentran los *prospectores y diferenciadores,* caracterizados por la búsqueda continua de innovaciones de productos y mercados.

- Mantienen enfoques de “adquisición” de recursos humanos, caracterizados por contrataciones agresivas a todos los niveles jerárquicos.
- Se relacionaría con organización por redes y proyectos con equipos transitorios y virtuales, rompiendo barreras de localización geográfica y funcional, cooperando incluso con unidades pertenecientes a otras organizaciones.

CAPÍTULO II

Back office

II.1. Gestión de back office

Se considera la gestión empresarial back office, que en español significa literalmente oficina trasera u oficina de trastienda, como el "conjunto de actividades de apoyo al negocio". En Wikipedia (2017) se expresa que:

> "Es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.
>
> El término back office se construye a partir del concepto de que el "front office" es la parte de la empresa que tiene contacto con el cliente, los departamentos de ventas, distribución y mercadotecnia; y en el "back office", la trastienda, es donde se fabrica, diseña y gestiona la actividad.
>
> Las labores de back office pueden ser realizadas directamente por la empresa que vende o llevadas a cabo por otras empresas del grupo o entidades externas, mediante la subcontratación"[2].

Un sistema de Back Office es una herramienta de gran utilidad que permite a las empresas optimizar su proceso de operación y negocios. Es importante mencionar que en los últimos años los sistemas de Back Office han evolucionado los sistemas tradicionales de las organizaciones.

En otras palabras, un Back Office implica al conjunto de componentes que permite gestionar las actividades dentro de una empresa sin la necesidad de tener contacto con los clientes. Todos los servicios que involucran un Back Office están relacionados con determinados procedimientos internos en las empresas.

El back office de una empresa está formado por personal de administración y de apoyo que no está de cara al cliente. Este sistema se compone de las áreas que, si bien no generan ingresos de forma directa, sí son necesarios para que el negocio funcione correctamente. En muchas empresas, sobre todo en las grandes, el front office y el

[2] Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office

back office están separados, no sólo en las tareas que hace, sino físicamente. De este modo el personal de back office no se encuentra en los edificios principales de la empresa, sino en las afueras o en otra ciudad, ahorrándose los costos fijos.

Sin embargo, hay empresas que van más allá y directamente subcontratan total o parcialmente las tareas de BackOffice. Desde este punto, se entiende al back office como un conjunto de tareas administrativas que no tienen relación directa con los clientes. Pero a su vez, los servicios que brinda son procedimientos internos que se realizan con anterioridad y posterioridad a la interacción con los clientes. Según el Portal Tu voz (2017), dentro de esta gestión, las tareas referidas a la misma son, por ejemplo:

- Tareas administrativas: relacionadas con temas de recursos humanos, organización de plantilla, entre otros.

- Tareas de facturación: recalculación de facturas, realización de abonos, aplicación de cargos en factura, entre otros. En definitiva, todo el soporte de facturación que requiera dedicar más tiempo del habitual en una llamada telefónica, ya sea por la dificultad que pueda presentar o por la cantidad de trabajo que se necesite. Para realizar facturación, además se cuenta con programas de cálculo especiales con los que no suele contar el servicio de atención al cliente (front office).

- Gestión de pedidos: en las empresas que ofrecen sus productos a otros clientes o empresas, contar con un departamento de back office para la gestión de pedidos es una ventaja. Hay gestiones que sobrepasan la labor del front office en una llamada. Igual que en el punto anterior, el número de productos que hay que tramitar, o la dificultad de resolución durante la llamada en una incidencia, por ejemplo, hacen necesaria la creación de un departamento que se encargue de estas tareas. También se cuenta con programas especiales de gestión de pedidos, en donde se controla todo el proceso, desde la creación hasta la entrega, y también las incidencias que se puedan producir.

- Gestión de cobros/impagados: hay empresas que en su servicio de atención al cliente tienen un departamento de cobros. Se encargan básicamente de la gestión de impagados. En los departamentos de cobros, también se hace necesaria la gestión del back office, ya que se tiene que llevar un seguimiento y gestión de las tareas pendientes de realizar, para asegurarse del correcto funcionamiento del departamento. Estos departamentos se encargan de realizar también las llamadas a este tipo de clientes, para poder gestionar los importes pendientes, informándoles del importe y solicitando autorización de cobro. Si se autoriza a gestionar dicho cobro, se aplica el cargo sobre la tarjeta del cliente o directamente en el número de cuenta. Si no se autoriza por parte del cliente, según las condiciones del contrato, se puede llegar a paralizar el servicio hasta la realización del pago.

- Gestión de mails: las empresas con web propia, cada vez más van implantando nuevas vías de contacto. Muchas de ellas abren un canal de comunicación con los clientes a través de mails. Para la tramitación de los mismos es necesario un departamento de back office que se encargue en un primer momento de cribar los mails que no necesiten gestión de los que sí la necesiten. Después será necesario clasificarlos por tipo de gestión (facturación, pagos, reclamación, tramitación de pedido, entre otros). Los mails que se pueden resolver por el back office serán resueltos y los que no, se derivarán al departamento especializado. Se debe dar una respuesta al cliente, y si no se ha podido resolver a corto plazo, explicarle las gestiones que se están realizando.

- La comunicación con los clientes: es una tarea imprescindible en un departamento de back office. Se debe de mantener informados a los clientes en todo momento de cualquier resolución y seguimiento de su caso. Las vías de contacto son diversas: llamadas, sms, mails, etc.[3]

[3] Recuperado de http://www.tu-voz.com/las-diferentes-tareas-que-se-engloban-en-el-back-office/

De acuerdo con el Portal Genesys (2017) la optimización del back office es:

> "Lo que determina que una experiencia de cliente sea exitosa. Las capacidades de gestión de carga de trabajo y fuerza de trabajo permiten conectar empleados, aplicaciones y cargas de trabajo de modo de alcanzar los objetivos de negocio; y todo ello en tiempo real. Cuando se optimizan los procesos, se resuelven mejor las tareas, los empleados tienen más poder de decisión, y en consecuencia, los clientes tienen una experiencia consistente en todos los canales"[4].

Se entiende que el back office una gestión en la se tratan tareas administrativas, con la finalidad de optimizar todo proceso y de ese modo contribuir a la optimización de ahorros de la empresa. Cuando esta gestión está bien administrada por parte de la organización, se aprovechan todas las oportunidades del negocio y se impulsa a mejores resultados con una visión a corto plazo; se reducen costos operativos, empleando mejor al personal; se satisface mejor a los clientes y se logra una ventaja competitiva respecto a las empresas competidoras.

II.2. Back office de capital humano

La gestión de back office tiene como uno de sus objetivos principales optimizar todas las tareas administrativas relacionadas con operaciones del área de recursos humanos, tales como la capacitación y el desarrollo, la selección, la comunicación, la cultura, la organización de plantillas, entre otras.

De este modo, el back office de capital humano es una gestión eficiente que permite la sinergia entre las distintas áreas y procesos de una empresa; por lo tanto, posibilita la optimización de recursos mediante la alineación y homologación de políticas, procesos y procedimientos.

Asimismo, al nivel jerárquico de la compañía le permite aplicar una estrategia de organización efectiva y sustentable; siendo la principal meta de estos cambios la mejora de la calidad de los servicios del equipo de capital humano a sus clientes

[4] Recuperado de http://www.genesys.com/es/solutions/business-optimization/workload-management/back-office

internos. El modelo es fácilmente escalable a otros departamentos y nuevas operaciones.

El proceso de back office tiene como objetivo fundamental estandarizar las estructuras de capital humano basado en la excelencia operacional, ya que esto permitirá mejorar el servicio; generar sinergias y ahorros; generar una cultura corporativa; y estabilidad en los nuevos negocios.

Dicho modelo de operación de los procesos de capital humano se sustenta en una estructura estandarizada inter-empresarial así como la implementación de un centro de servicios compartidos (Staff Operativo), cuyo objetivo es prestar servicios especializados de los procesos de capital humano a las empresas, reflejando ahorros e incrementos en productividad, eficiencia del equipo de trabajo y mayor satisfacción de los clientes internos.

El contar con una estructura inter empresarial a nivel de las áreas de capital humano que presenta posiciones y cargos similares, donde existe una percepción de servicio por parte de los clientes internos que dista mucho del potencial; con equipos con cargas de trabajo inequitativamente distribuidas, debido a que cada empresa realiza sus procesos y actividades de manera particular; y todo esto acompañado de una necesidad de alineamiento a nivel estratégico y operativo; se convierte en el punto de partida y en una necesidad para estructurar este proyecto que permita tener un modelo sustentable y escalable, entender a detalle las necesidades del cliente interno, organizando al equipo, incrementando la productividad del área y permitiendo que la implementación y asimilación de estrategias institucionales sean asimiladas e implementadas de forma más efectiva en los actuales y nuevos negocios.

El ejecutar cambios a nivel de procesos, políticas y procedimientos que se encuentren homologados y alineados a los lineamientos desde corporativo, permitirá tener un equipo de capital humano más productivo y eficiente, lo cual se verá reflejado en ahorros, así como dará paso a la estructuración de un modelo escalable a otras operaciones. Para esto es necesario reorganizar la estructura con una visión que permita:

- ✓ Tener dueños de proceso, especialistas en el diseño y despliegue de mejores prácticas de gestión (alineadas a políticas corporativas)
- ✓ Potencializar el rol de "socio estratégico y adalid" por parte de capital humano
- ✓ Manejar todas las tareas operativas de una manera "fabricalizada", que no distraiga el rol estratégico de la unidad, y que permita generar productividad y economías de escala
- ✓ Tener canales alternos, modernos y efectivos, así como grupos de resolución y estándares de servicio para requerimientos y consultas categorizadas, garantizando la correcta información a los colaboradores y una oferta de servicio conocida y medible.
- ✓ Tener una estructura que permita dar servicio para múltiples empresas y líneas de negocio y que sea fácilmente escalable a nuevos negocios
- ✓ Alinearse al modelo corporativo, considerando una línea estratégica y operativa
- ✓ Realizar un proceso de transición ordenado y progresivo, alineado a la tecnología, al cambio cultural y organizacional de la empresa.

Por último, se considera eficiente la gestión de back office en el área de capital humano ya que el contar con una estructura inter empresarial a nivel de las áreas de capital humano, que presente posiciones y cargos similares con equipos con cargas de trabajo inequitativamente distribuidas, y todo esto acompañado de una necesidad de alineamiento a nivel estratégico y operativo; se convierte en el punto de partida y en una necesidad para estructurar esta gestión que permita tener un modelo sustentable y escalable; entender en detalle las necesidades del cliente interno, organizando equipo; incrementar la productividad del área; y permitir que la implementación y asimilación de estrategias institucionales sean asimiladas e implementadas de forma más efectiva en los actuales y nuevos negocios.

CAPÍTULO III

Procesos de Capital Humano

III.1. Reclutamiento y selección

III.1.1. Reclutamiento de personal

Chiavenato (2007), señala que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Sostiene, además, que es un sistema de investigación mediante el cual la empresa divulga y ofrece información y oportunidades de recursos humanos al mercado. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

De este modo, se determina que le reclutamiento es la función de proporcionar la materia prima básica para el funcionamiento de la organización. Implica al proceso en el cual la organización busca atraer candidatos calificados y potenciales para cubrir puestos dentro de la organización, siempre y cuando cumplan con las necesidades de dichos puestos. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para alcanzar sus objetivos.

El proceso de reclutamiento empieza con las necesidades de personal detectadas para alcanzar un objetivo organizacional. Una vez que se ha evaluado la situación, empieza el procedimiento de atraer candidatos en función de los requisitos y objetivos de cada puesto a cubrir. Dichos candidatos pueden ser atraídos tanto dentro como fuera de la organización. Para esto, los encargados del proceso de reclutamiento de personal deben disponer de técnicas y procedimientos adecuados para atraer personas potencialmente calificadas y capaces.

> “El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto

> inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización" (Chiavenato, 2007, p.150)

El reclutamiento varía de acuerdo a las organizaciones; en muchas, el inicio de este proceso depende de una decisión de línea, ya que el reclutamiento es una función de staff y sus medidas dependen de decisiones tomadas por la línea. Reclutar ofrece información y oportunidades de recursos humanos al mercado. Este último presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser analizadas y localizadas por la empresa para que el proceso sea eficaz, y de este modo, satisfacer las necesidades de los puestos a cubrir con el personal idóneo para los mismos.

El mercado de recursos humanos está compuesto por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados, o bien, disponibles; pueden ser tato reales, es decir, que estén buscando empleo o deseen cambiar de trabajo, como potenciales, que son aquellos que no buscan empleo. En cambio, los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso puede ser en la propia empresa. Debido a esto se pueden diferenciar dos tipos de reclutamiento, interno o externo.

Chiavenato (2007) señala que el reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas. Para llevar a cabo este tipo de reclutamiento se pueden involucrar distintas técnicas, tales como:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos.
- Carteles o anuncios.
- Contactos con sindicatos o asociaciones.
- Contactos con universidades.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea a través de internet.

Por otro lado, el reclutamiento es interno cuando se dirige a candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, los cuales pueden ser movidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o transferidos por promoción (movimiento diagonal).

En la práctica, las empresas no sólo hacen reclutamiento interno, o sólo reclutamiento externo; ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser cubierta. Cuando se hace un reclutamiento interno, de algún modo se necesita rellanar la plaza con un reclutamiento externo.

Para que el reclutamiento se lleve a cabo de manera efectiva es necesario realizar previamente una planeación de personal. "La planeación de reclutamiento tiene la finalidad de estructurar el proceso". (p. 150) Para esto es necesario, según Chiavenato (2007), determinar tres fases importantes a las que corresponden tres etapas del proceso de reclutamiento, tal como se expone en la tabla 2.

Tabla 2. Fases a planear y etapas del reclutamiento. Elaboración propia

Fases a planear	*Etapas del proceso de reclutamiento*
Qué necesita la empresa en término de personas.	Investigación interna de las necesidades.
Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos.	Investigación externa del mercado.
Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.	Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Se puede considerar a la planeación de personal como un proceso de decisión con respecto a los recursos humanos que se necesitan para cubrir determinados puestos dentro de una organización, para que la misma pueda alcanzar sus objetivos organizacionales en un periodo de tiempo determinado. A través de dicha planeación, se podrán conocer y anticipar el personal idóneo para cada puesto, satisfaciendo necesidades actuales o futuras de la organización.

Siguiendo a Chiavenato (2007), para llevar a cabo la planeación de personal, primero se debe tener en cuenta la misión de la organización; luego, los objetivos organizacionales; en tercer lugar, los requisitos de recursos humanos sobre la base de los puestos a cubrir y, por último, detectar cuáles serán los programas de recursos humanos a utilizar, ya sea una expansión al integrar nuevos empleados a la organización, un ajuste realizando una adecuación al mercado, un cambio teniendo en cuenta la innovación y creatividad, o una disminución reduciendo personal de la compañía.

III.1.2. Selección de personal

La selección consiste en elegir al hombre indicado en el sitio indicado, es decir, el proceso de selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de personal. Es importante, que dicho proceso no sólo proporcione un diagnóstico sino también un pronóstico o una proyección acerca de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Según Chiavenato (2007), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El punto de partida de este proceso son los datos y la información vertida por los análisis y las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para la vacante.

El proceso de selección tiene cinco fases importantes:

1. Se debe realizar una descripción y análisis de puesto.
2. Determinar los estándares de desempeño para cada actividad.
3. Realizar las especificaciones del puesto.
4. Obtener fuentes de información sobre el candidato, ya sea a través de la solicitud de empleo, exámenes de selección o referencias.
5. Por último, se realiza una comparación entre los candidatos para verificar la adecuación que cada uno tiene con respecto al puesto a cubrir. Luego de ser realizada la comparación, se toman decisiones.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos, puede ocurrir que varios candidatos tengan los requisitos para ser propuestos para cubrir las vacantes. El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede realizar, es proponer una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto, pero la decisión final recae sobre el departamento solicitante.

Chiavenato (2007), señala que la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso siguiente al reclutamiento de selección. De este modo, el reclutamiento y selección de recursos humanos, deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada, una actividad de invitación; la selección es una actividad de oposición, de elección, de decisión, de calificar, de filtrar la entrada y por lo tanto de restringirla.

En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir; el segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación. La evaluación de los resultados de la selección se puede realizar mediante indicadores genéricos o a través

del cociente de selección. El departamento de línea es el responsable de tomar las decisiones de selección con asesoría de staff del departamento de recursos humanos.

La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

III. 2. Capacitación y desarrollo

III. 2.1. Capacitación

La capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo en las organizaciones; es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto.

Algunos autores, al referirse al término capacitación, aluden a un área genérica llamada desarrollo que la dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Dentro de la educación, existen varios tipos pero el de mayor interés en el ámbito organizacional es el que se denomina educación profesional. Según Chiavenato (2007) la educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero distintas:

- Formación profesional: prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.
- Desarrollo profesional: perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.

- Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de una persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo y proporcionan la hombre elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. En las empresas la capacitación es delegada por el jefe superior inmediato de la persona, obedece a un programa de capacitación establecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

> "La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades, y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias" (Chiavenato, 2007, p. 386)

Filippo (1970) explica que la capacitación es el acto de aumentar el desempeño el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.

La capacitación es considerada como una responsabilidad de línea pero también una función de staff, ya que las actividades de capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y superiores de la organización que deben recibir asesoría para poder enfrentar dicha responsabilidad.

A través de la capacitación se transmiten conocimientos y proporcionan medios que permitirán el aprendizaje. Para esto debe orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido beneficioso para todos los individuos, y completarlas con una actividad planeada para que los empleados puedan aplicar dichos conocimientos en sus tareas y actitudes que beneficiarán tanto a ellos mismos, como a la empresa. De este modo, se considera a la capacitación como un proceso continuo que se asemeja a un modelo abierto.

Hinrichs (1976) señala que el proceso de capacitación cuenta con los siguientes componentes:

1. Insumos (entradas o imptus), información, conocimientos, educandos y recursos de la organización, entre otros.
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanzas, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxitos o eficacia organización, entre otros.
4. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

Según Chiavenato (2007), la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

> 1. Detección de las necesidades de capacitación, diagnóstico (alcance de los objetivos de la organización, detección de los requisitos básicos, evaluación, análisis de problemas de producción).
> 2. Programa de capacitación para atender a las necesidades (a quién se capacita, en qué, dónde, cuándo, cuánto, y quién capacita).
> 3. Implementación y realización del programa de capacitación (aplicación del programa por parte del consultor, el supervisor de línea, o combinación de ambos).
> 4. Evaluación de los resultados (seguimiento, comparación de la situación actual con la situación anterior). (p. 389)

Todos los recursos que componen una organización deben ser administrados debidamente. Los recursos más importantes dentro de una compañía son los humanos. Son los únicos capaces de desarrollarse por sí mismos y tienen la capacidad de aprender y adaptarse ante diversas situaciones, por ende, tienen una gran aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación y el desarrollo organizacional.

La capacitación es un proceso educativo que genera grandes cambios en la conducta humana. Su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de

habilidades y conocimientos. Por otra parte, la capacitación y el desarrollo están pasando por una verdadera revolución, esto se debe a la educación a distancia y a la proliferación de universidades corporativas.

III. 2.2. Desarrollo organizacional

"El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización" (Chiavenato, 1977, p. 382)

El desarrollo organizacional es un proceso fundamental como el aprendizaje para acceder al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades que produzcan cambios y optimicen la conducta humana. Por esto, es preciso tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los recursos y elementos que constituyen a la organización. Estos aspectos pueden ser tanto internos como externos.

Se considera que el campo del desarrollo organizacional trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones. Las personas que trabajan en las organizaciones se desarrollan, aprenden, modifican sus conductas como también actitudes; desarrollan motivaciones y se enfrentan a nuevos desafíos. Muchos cambios ocurridos en el ambiente organizacional se originan debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados de antemano. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y planeado con anticipación.

El desarrollo organizacional, en comparación con la capacitación, es a largo plazo y se plantea en términos globales. Además, es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

Asimismo, puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir, que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo,

entre otros. Se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización, es decir, prioriza el lado humano.

Margulies (1972) considera que el desarrollo organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, y la modificación de la cultura organizacional. Todo desarrollo dentro de las organizaciones se estable en etapas:

> 1. Recopilación de datos: esta etapa incluye métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre los subsistemas y formas para identificar problemas.
> 2. Diagnóstico organizacional: es la interpretación de los datos recolectados en la etapa anterior. En esta etapa se intenta identificar problemas, y establecer prioridades, así como metas y objetivos.
> 3. Acción de intervención: se ejecuta el proceso de desarrollo organizacional.
> 4. Evaluación: con esta etapa concluye el proceso, y el resultado de este, determina si se debe modificar o no el proceso. (p.5)

Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son:

1. Retroalimentación de datos
2. Desarrollo de equipos
3. Reuniones de confrontación
4. Entrenamiento de sensibilidad
5. Consultoría de procedimientos.

French (1972) establece los principales objetivos del DO:

> - Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de una organización.
> - Aumentar la confrontación de los problemas dentro y entre los grupos dentro de la organización.
> - Crear un ambiente en donde la autoridad aumenta su poder basando en habilidad social y conocimiento.
> - Incrementar las barreras de comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas. (p.32)

Davis (1981) establece cuales son las características del DO:

1. Enfoque dirigido a la organización: el DO involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente, asegurando que las partes de la organización estén combinadas entre sí.
2. Orientación sistémica: el DO se dirige hacia la interacción entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan en forma recíproca.
3. Agente de cambio: los agentes de cambios que desarrolla el DO son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el DO hace hincapié en solucionar los problemas que se detectan dentro de la organización, se concentra en problemas reales y no en superficiales. Por lo tanto utiliza la investigación-acción, que es unas de las características más importantes del DO.
5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación.
6. Procesos de grupo: el DO se sustenta en procesos grupales como ser discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
7. Retroalimentación: la misma proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregir y ser más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO depende de las situaciones, es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades específicas y particulares.
9. Desarrollo de equipos: el DO propone la cooperación y la integración entre los participantes. (p.221)

III. 2.3. Modelo de competencias

Con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias. Las misiones que definen un puesto pueden

poner en juego varias competencias diferentes, así como varias aptitudes específicas. Las competencias son específicas de situaciones concretas, e incluso de contextos de empresas específicos. Por lo tanto, es útil medirlas en el marco de simulaciones que reproduzcan, del mejor modo posible, la realidad de las situaciones de trabajo.

La mayor parte de las listas de competencias han sido elaboradas por tal empresa para su uso propio, y están reservadas a los usuarios pertenecientes a la empresa. Estas listas están vinculadas a su sector de actividad, estructura, estrategia y cultura. Por esto, es útil distinguir cuatro categorías de competencias:

- aptitudes y rasgos de personalidad (como por ejemplo la autonomía o el espíritu de análisis),
- competencias genéricas (como por ejemplo el sentido de mando),
- competencias específicas (como por ejemplo saber aconsejar a comerciales), y finalmente
- competencias técnicas (como por ejemplo saber analizar indicadores).

Las competencias genéricas se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, y que en combinación permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano; por ejemplo: iniciativa, liderazgo, gestión de cambio, entre otros.

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humano: conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica; por ejemplo: dinamismo, compromiso, conocimientos técnicos de cada puesto.

Se considera competencias a los repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación

determinada. Además las competencias representan un lazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales.

Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, representa una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Alles (2013) sostiene que el término "competencias" siempre se refiere al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias. Estas últimas difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa.

Spencer y Spencer (1993) considera que competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo situación. En definitiva, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamientos o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y perduran por un largo periodo de tiempo.

Para estos autores, son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
2. Características: características físicas o respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos, o "rasgos supremos" propios que determinan como se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidades tienden a ser características visibles y superficiales. Las competencias de concepto de uno mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad. (Spencer y Spencer, 1993, p. 340)

Alles (2013) establece los criterios efectivos para definir competencias:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

El esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y todos los procesos. Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- ✓ que el sistema sea aplicable y no teórico;
- ✓ comprensible por todos los integrantes de la organización;
- ✓ útil para la empresa;
- ✓ fiable;
- ✓ de fácil manejo;
- ✓ que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la empresa, su misión y visión y todo el material disponible en relación con su estrategia. El paso siguiente consiste en involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo por competencias.

Además, en los descriptivos de puestos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. Esta definición como su apertura en grados se encuentra en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida por cada organización. Sin una definición de grado y sin los ejemplos de los comportamientos observables, no se dispone de un modelo por competencias

III. 3. Comunicación

La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse; se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás. La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella se intercambian opiniones y sentimientos con otras personas.

Las personas al no vivir aisladas y al ser seres sociales, constantemente están en relación con otras personas intercambiando información o significados. De este modo se entiende a la comunicación como el proceso que transmite información y significados de una persona a otra; asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de hechos, situaciones, pensamientos y valores. En este proceso las personas comparten con personas de su mismo ambiente sentimientos, pensamientos y valores.

En un proceso de comunicación existen al menos dos personas, el emisor por un lado que es quien envía el mensaje o tiene la intención de transmitir una idea o pensamiento a otra persona, y por otro lado el destinatario que es quien recibe el mensaje y lo interpreta en base a sus valores y percepciones. El proceso de comunicación significa hacer común a una o más personas una información determinada.

Según Chiavenato (2007) las organizaciones no pueden vivir sin comunicación, ya que es la red que integra y coordina todas sus partes. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de

políticas, entre otros aspectos. Por esto, es preciso destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Una comunicación efectiva alcanza los objetivos esperados y le ayuda a la empresa a obtener una buena imagen empresarial frente al público externo.

Chiavenato (2007) explica que el sistema de comunicación está compuesto por cinco elementos:

1. Emisor o fuente: es la persona, o cosa que emite el mensaje para alguien, es decir, es la fuente de información.
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, codifica el mensaje emitido para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino. Los cuales pueden estar físicamente lejos o cerca.
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo compresible al destino.
5. Destino: es la persona o cosa al que se le envía el mensaje, es decir, es el destinatario de la comunicación.

Como el proceso de comunicación funciona de un modo abierto, es común que se presente una cierta cantidad de ruido. Ruido es la perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar el mensaje transmitido. Sin embargo, el ruido es una perturbación interna, en comparación a la interferencia que es una perturbación procedente del ambiente externo.

La comunicación es efectiva cuando el destino, o destinatario interpreta o comprende el mensaje, esto quiere decir que la comunicación es bidireccional e implica necesariamente una retroalimentación.

En muchas ocasiones, cuando se trata de comunicación humana, ésta puede sufrir varias complicaciones debido a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo,

percepciones y valores como sus propias motivaciones, que constituyen un patrón de referencia. Cuando el emisor envía un mensaje al destino, el receptor interpreta dicho mensaje en función de sus percepciones personales, es decir, realiza una interpretación de las cosas de forma muy personal y singular. Ese patrón de referencia actúa como filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información que no se ajuste (disonante) a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva que actúa como mecanismo de defensa; dicho mecanismo puede afectar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación.

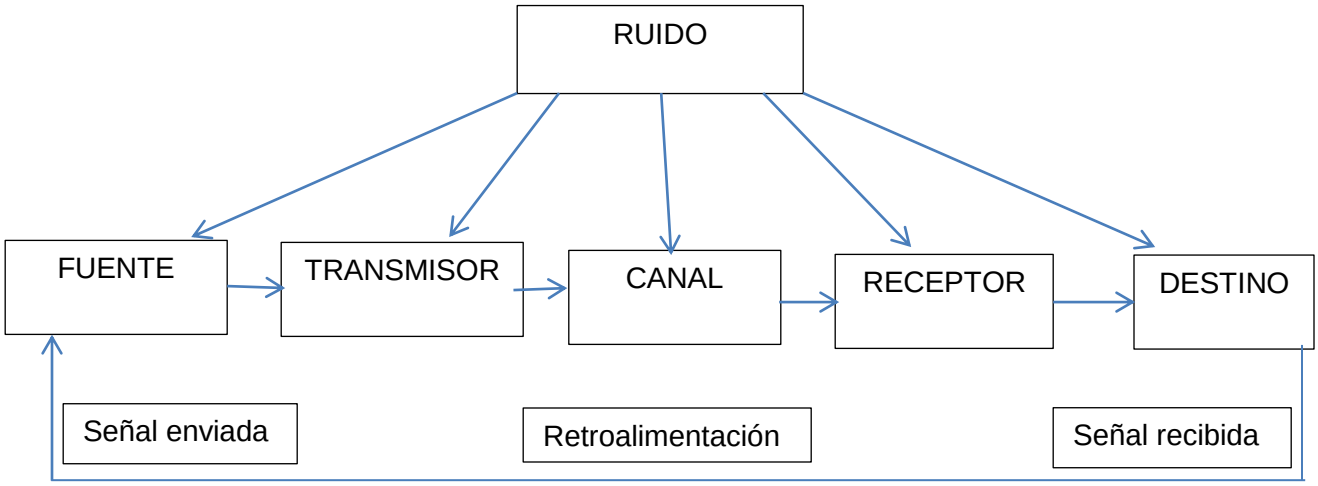

Fig. 3. Proceso de comunicación. Fuente: Chiavenato (2007)

Chiavenato (2007) sostiene que existen tres tipos de barreras en la comunicación:

1. Barreras personales: son inferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos de escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales que pueden limitar la comunicación con otras personas.
2. Barreras físicas: interferencias que ocurren en el ambiente en que se efectúa el proceso de comunicación, tales como ser ruidos en el ambiente, paredes que se interponen entre la fuente y el destino.

3. Barreras semánticas: son las limitaciones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación, como gestos, señales, símbolos, entre otros; pueden tener significados diferentes para personas diferentes.

III.4. Gestión de nóminas

Según Pérez Porto y Merino (2008) la gestión de nómina consiste en un sistema de contabilidad manual que incluye la preparación de cheques de nómina; una función que está separada del mantenimiento de los registros que muestran el salario, el cargo, el tiempo de trabajo, las deducciones y el resto de los datos relacionados con el personal.

La nómina presenta la lista de personas que trabajan en una oficina con sus respectivos sueldos.

El procedimiento de nómina, en definitiva, consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar deducciones correspondientes, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado.

Siguiendo a Pérez Porto y Merino (2008) los tipos de nóminas son:

- Honorarios: la que está hecha para las personas que son autónomos y/o independientes y declaran sus propios impuestos, (abogados, notarios, registradores, médicos, entre otros)
- Comisiones: los que sólo reciben sueldo por realizar ventas y se llevan una comisión, en esta el patrón les retiene el impuesto para declararlo a hacienda y ya no tienen que hacer una declaración.
- Sueldos y salarios: son las más comunes y las que prácticamente todos conocen, los conceptos de pagos y de deducciones son múltiples, dando la final un líquido a percibir.

La gestión de nómina tiende a optimizar procesos de altas, bajas y modificaciones de legajos, liquidación y pago de haberes, administración de contratos y seguros, a través de personal calificado para hacerlo dentro de la empresa o terciarizado dependiendo de la tecnología de vanguardia con la que cuenta. Por qué dicha tecnología es fundamental para llevar a cabo la gestión de nóminas.

En una empresa, la nómina es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de los empleados, incluyendo los salarios, las bonificaciones y las deducciones. En otras palabras, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios prestados.

Dentro de una organización la gestión de nómina tiene un papel importante por varias razones:

Desde un punto de vista contable, la nómina es crucial porque los impuestos sobre la nómina y la propia nómina, afectan considerablemente el ingreso neto de la mayoría de las empresas, y están sujetos a las leyes y reglamentos

Además, es fundamental que los empleados respondan con cuestionamientos a errores en la nómina e irregularidades, la buena moral de los empleados requiere una nómina a pagar a tiempo y con precisión.

Por último, a misión principal del departamento de nóminas es asegurar que a todos los empleados se les pague puntualmente y en forma; con las retenciones y deducciones correctas, asegurando que las retenciones y deducciones sean remitidas en tiempo y forma.

III.5. Administración de compensaciones y beneficios

Según Santiago (1998), la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Como parte esencial de esta metodología, la empresa debe contar con programas y procedimientos formales de evaluación de desempeño, los cuales deben ser claros y conocidos por todo el personal. Esto con el fin de lograr implementar un sistema de compensaciones justo y equitativo que traiga consigo satisfacción a los colaboradores, mejora del clima laboral de la organización y fortalecimiento del equipo de trabajo para una empresa más productiva.

Siguiendo a este autor los objetivos de la administración de las compensaciones son:

- Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad: la igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa: al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial, constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

En resumen, la administración de compensaciones y beneficios es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan con el propósito de desarrollar el talento de los trabajadores, esto contribuye a crear una cultura con orientación al alto

desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de tus colaboradores. Desde este punto, podemos decir esta gestión contribuye en la satisfacción del personal. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Por otro lado, los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Es importante que esta gestión sea bien administrada y ejecutada ya que un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado, pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

La eficiente gestión de las compensaciones debe ser un aspecto fundamental en la estrategia organizacional, dado que no sólo permite desarrollar al talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos, sino que también permite la consecución de objetivos y resultados de la compañía.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional también ayudan.

III.6. Gestión de seguridad y salud organizacional

Organización Mundial de la Salud (1946), considera salud como el completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones

o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como en el macro (social).

La seguridad y salud laboral tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque aporta, a quien lo realiza, una serie de aspectos positivos y favorables. Por ejemplo, con el salario que se percibe se pueden adquirir los bienes necesarios para la manutención y bienestar general; se desarrolla una actividad física y mental que revitaliza el organismo al mantenerlo activo y despierto; se desarrollan y activan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas; y aumenta el autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad.

No obstante, el trabajo también puede causar diferentes daños a la salud de tipo psíquico, físico o emocional, según sean las condiciones sociales y materiales en que este se realice. Por ejemplo, si el empleado no se siente bien en su entorno laboral o recibe mucha presión en el mismo puede padecer el síndrome de “burnout” o síndrome del quemado, debido a la gran carga laboral. Generando un estrés en su ámbito laboral como personal.

Para prevenir los daños a la salud ocasionados por el trabajo, está constituida la Organización Internacional del Trabajo (OIT); es el principal organismo internacional encargado de la mejora permanente de las condiciones de trabajo mediante convenios que se toman en sus conferencias anuales y las directivas que emanan de ellas.

Según Mateo (2016), el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los empleados.

Tiene el objetivo de mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo**,** además de la salud en el trabajo que conlleva la promoción del mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los empleados.

Consiste en realizar un desarrollo de un proceso lógico y por etapas, se basa en la mejora continua, con el fin de anticipar, reconocer, evaluar y controlar todos los riesgos que puedan afectar a la seguridad y la salud en el trabajo**.**

Debe ser liderado e implantado por el jefe con la participación de todos los empleados**,** garantizando la aplicación de las medidas de seguridad y salud en el trabajo; el mejoramiento del comportamiento de los empleados; las condiciones y el medio ambiente laboral; el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

Por último, se considera que la seguridad y salud en el trabajo hoy día tiene una gran importancia en el desarrollo de la empresas, ya que proporciona condiciones de trabajo seguras y que cumplan con las exigencias del proceso; asimismo garantiza no sólo la salud del trabajador sino que permite garantizar la calidad de la producción o el servicio que se está realizando.

CAPÍTULO IV

Recursos y costos

IV.1. Recursos empresariales

Según la Real Academia Española y la Asociación de Academias de la Lengua Española (2014) el término recurso alude a una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Se considera que los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.

Se considera recursos a todos los medios mediante los cuales se pueden alcanzar fines determinados. Existen distintos tipos de recursos tales como los humanos, intelectuales, financieros, económicos, tecnológicos, renovables, entre otros. Desde esta perspectiva, se denomina recurso a todo elemento o conjunto de ellos cuya utilidad se fundamenta en servir de mediación con un objetivo determinado.

En una organización el éxito de la estrategia depende en gran medida de las fortalezas y debilidades en relación con sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades son activos competitivos, que determinarán una posición importante y fuerte de la organización frente a sus competidores.

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva; al planear la estrategia, es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovecharlas.

Según López y Guerras (2002), un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad, y algunos tienen

más valor competitivo que otros. Por ejemplo, una marca es un recurso, como lo es un equipo de investigación y desarrollo. Desde este punto, los recursos son elementos básicos para la creación de capacidades, y a partir de ellas, de ventaja competitiva.

De este concepto se desprende lo que se conoce como la teoría de recursos y capacidades: los límites del crecimiento de cada empresa no se encuentran en el mercado, sino en el interior de la organización; según su potencial para desarrollar recursos y capacidades, se determina cómo mantenerlos y desarrollarlos. Mantenerlos porque es la única manera de sostener la ventaja competitiva y desarrollarlos porque es esencial, debido a que con los cambios del entorno las capacidades también evolucionan, adaptándose.

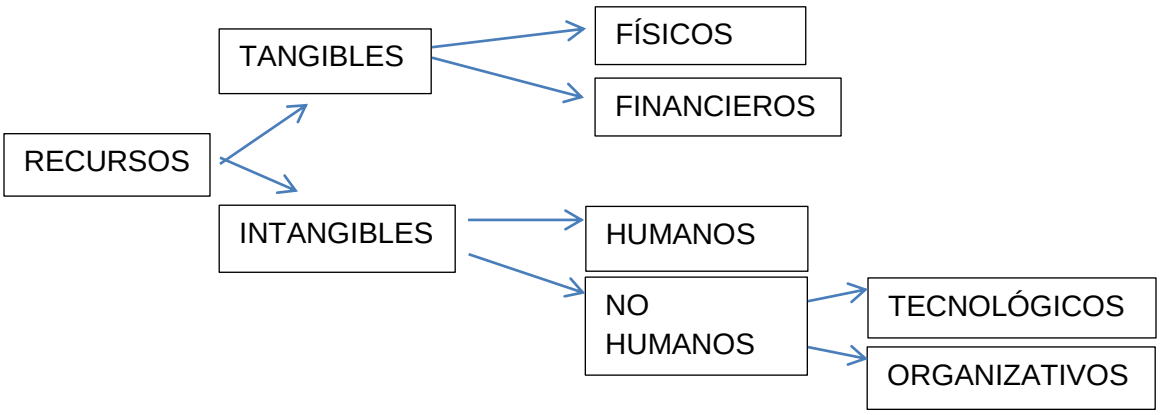

Fig. 4. Clasificación de los recursos de la empresa. Fuente: López y Guerras (2002)

Los recursos tangibles son más fáciles de identificar y valorar, ya que aparecen recogidos en los estados contables. Son aquellos de materialización física y de los recursos financieros. Mientras que los intangibles tienen dificultades de valoración e identificación ya que se sustentan en la información y los derechos de propiedad sobre los mismos; esto no siempre está bien definido. Pueden ser clasificados en humanos o no humanos, o no dependientes de las personas, que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos.

Siguiendo a López y Guerras (2002), ellos consideran que para que los recursos y las capacidades empresariales sean fuente de ventaja competitiva cuando sea un valor

alto para la empresa, para ello deben darse dos condiciones: heterogeneidad y la escasez. Partiendo de estos, los recursos exigen cuatro condiciones: las dos primeras para que puedan constituir una ventaja competitiva y las dos últimas para que la misma sea sostenible:

1. Deben ser valiosos o relevantes: deben permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas.
2. Deben ser escasos: aunque el recurso sea valioso, si el mismo es común, es difícil que proporcione una ventaja competitiva, por lo que deben ser escasos o raros.
3. No deben ser imitables: no puede ser imitado por las empresas competidoras o que el costo de hacerlo sea tan alto que las sitúe en desventaja. Para imitar un activo de una empresa el competidor debe ser capaz de identificarlo y reproducirlo exactamente. Los factores que lo impiden son: condiciones históricas, que sea difícil de entender la transformación del mismo, y que implique complejidad social. Por otro lado, los recursos son inimitables por tres razones: porque requieren mucho tiempo, por ambigüedad causal inherente a las personas y a las prácticas de recursos humanos y por la complejidad social.
4. Insustituible: no pueden ser sustituidos por otras empresas que desarrollen la misma estrategia por más que sea distinto. La sustitución es difícil porque no todos tienen la misma capacidad de adaptación a los distintos entornos y tecnologías.

Se han realizado números análisis sobre las características del capital humano desarrollado en la empresa. Según Grant, (1991) para que el capital humano desarrollado por los trabajadores pueda considerarse un activo intangible válido, para sustentar la ventaja competitiva a largo plazo debe cumplir una serie de características que aseguren, tanto la sostenibilidad de la ventaja como la apropiabilidad de las rentas generadas por dicha ventaja.

Siguiendo a Grant (1991), la medición del valor aportado por los recursos humanos está dada por las inversiones realizadas en el activo humano, que se constituyen en

indicadores de carácter parcial y limitado. El valor que el capital humano aporta a la empresa permite generar ventajas competitivas en tanto que sea un factor relevante para la actividad que la empresa desarrolla.

La escasez es la primera condición que debe darse para que un recurso sea valioso, y es evidente que el personal altamente cualificado para los puestos claves es un activo de difícil consecución.

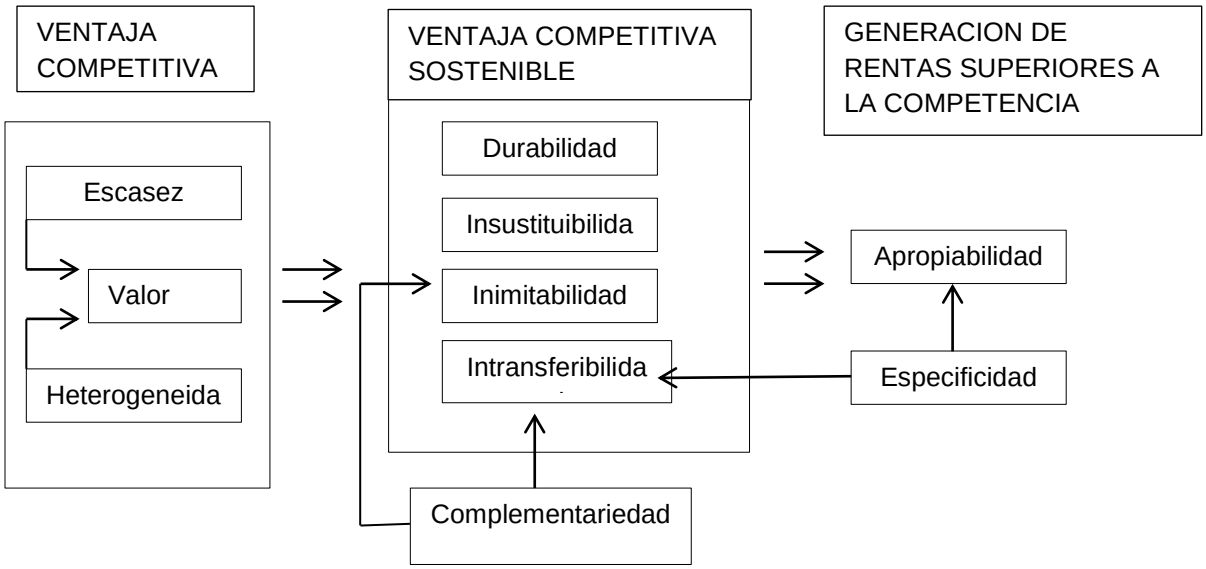

Fig. 5. Características de los recursos y ventaja competitiva sostenible. Fuente: Grant (1991)

Además para que los recursos humanos sean valiosos, debe existir cierta heterogeneidad en la demanda y oferta de trabajo, de manera que en el mercado sea posible encontrar personas con diferentes capacidades.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, los recursos humanos deben cumplir con otras cuatro características que se añaden a la anterior:

1. Durabilidad: es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se basa la VC no se desprecien con el paso del tiempo.

2. Insustituibilidad: es necesario que estos recursos no sean superados por innovaciones, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.
3. Inimitabilidad: el capital humano y las capacidades serán más difíciles de imitar en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo muy difícil de imitar.
4. Intransferibilidad: se consigue con mecanismos de aislamiento específicos. Los conocimientos, relaciones y habilidades individuales son fácilmente transferibles a otras empresas si estas los captan a través de ofertas de trabajo atractivas pero, en principio, la transferibilidad del capital humano no resulta fácil de realizar debido a que no todo el mundo presenta la misma capacidad de adaptarse a diferentes entornos, de manera que aquellos que crean valor en un contexto determinado pueden fallar en otro. Por tanto, la especificidad de los conocimientos y habilidades dificulta la movilidad del factor humano. Así mismo, en la medida en que la ventaja competitiva se base en capacidades colectivas, su transferibilidad se hará más difícil que si se basa en capacidades individuales.

La complementariedad de los miembros de la plantilla actúa como mecanismo de aislamiento, ya que dificulta su transferibilidad y la imitación dado que el conocimiento de los empleados tendrá valor en el interior de la organización, en la medida en que interactúe con las rutinas y los conocimientos del resto.

La posibilidad de una mayor apropiación de las rentas generadas depende de la movilidad de los recursos y capacidades, que será menor cuanto mayor sea su especificidad. Por tanto, cuanto más específico sea el capital humano generado, menor será el poder negociador del empleado en el proceso de apropiación de las rentas.

Por otro lado, para que las operaciones que realice la empresa, agreguen valor o pueda obtener una ventaja competitiva, en situaciones en las que empresa puede tener

debilidades internas, la empresa puede ejecutar una estrategia para implementar mejores prácticas en sus operaciones mediante un análisis denominado *benchmarking.*

El benchmarking consiste en tomar benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajos que pertenezcan a operaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Según Casadesús (2005):

> "Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas, realizando los cambios necesarios. No se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

IV.2. Outsourcing

Según Wikipedia (2015), Outsourcing se refiere a la 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

En este sentido, el outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio. Muchas empresas subcontratan en el área de informática, recursos humanos, contabilidad y administración de activos e inmuebles. Otras también lo

hacen en el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería.

¿Outsourcing *o tercerización?*

Aunque los términos de outsourcing y tercerización se usan indistintamente, en muchos casos el outsourcing revela la asignación de un trabajo a una empresa fuera del país de origen de la empresa contratante, mientras que la tercerización revela contactos y transacciones dentro del propio país.

IV.3. Alineación tecnológica

En la actualidad las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno que las abarca e influye constantemente. A este entorno se lo considera como turbulento, complejo, incierto y cambiante. Ciertos cambios provienen de nuevos conocimientos; evolución tecnológica especialmente en la información y comunicación; evolución de la globalización; servicios ofrecidos y necesidad de satisfacer los gustos de los consumidores.

La incidencia de las variables exógenas puede ser favorable o desfavorable para la empresa. En el primer caso, se trata de oportunidades y en el segundo, de amenazas. Esto debe necesariamente combinarse con las fortalezas y debilidades de la propia empresa; de allí la importancia que pueda contar con recursos para desarrollar capacidades efectivas para adaptase al sistema complejo que la abarca.

Las empresas ante este entorno optan por reaccionar frente a dicho cambio generando un comportamiento adaptativo, o reducir las amenazas o transformarlas en oportunidades adoptando un comportamiento proactivo que trata de anticipar y gestionar el cambio, de predecirlo y comprenderlo. La anticipación y adaptación a los cambios es una tarea propia de los mandos superiores de la empresa, en especial del área de planeamiento estratégico, que será una actividad rutinaria y programada.

Para esto, la empresa tendrá que diseñar estrategias particulares que le permitan adaptarse anticipadamente a los cambios, lo cual implica flexibilidad, velocidad de interpretación de los escenarios, capacidad de adaptación, innovación y creatividad.

Se considera que el entorno tiene más influencia en la empresa que la empresa en el entorno. Debido a las características del sistema, es necesario que la empresa establezca distintas estrategias tanto para adaptarse anticipadamente a los cambios y tener una ventaja competitiva así como también para el mejor aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

Para esto, es necesario que se genere una alineación tecnológica, que se considera como la terminología utilizada en negocios para denominar las estrategias en cuanto a la misión y visión de las organizaciones. Cuando la tecnología está cambiando muy rápido en la industria, la alineación tecnológica tiende a dominar cualquier esfuerzo de desarrollo de capacidades y recursos de la empresa. En tales circunstancias, se requiere generalmente consultores o tecnología específica de formación, ya que la organización carece de las habilidades internas o experiencia con las tecnologías que espera implementar.

> "En los últimos años se ha venido trabajando y manejando la alineación tecnológica con la estrategia del negocio, dado que en muchas oportunidades el negocio requería de modelos que permitieran el manejo de las oportunidades y/o clientes, y luego de montados los requerimientos los departamentos tecnológicos obtenían las solicitudes del negocio con un tiempo de exigencia de instauración, que no le permitía a las dependencias poder instaurar las necesidades en el tiempo ni con los mejores resultados tecnológicos esperados, permitiéndose así que los productos o sistemas instaurados generaran fallas o inconsistencias. Dado estos factores, se establecen los lineamientos para poder establecer una alineación tecnológica y del negocio.
>
> Para poder manejar esta alineación tecnológica con la estrategia del negocio se han creado muchos modelos que permiten aclarar y disipar la relación existente entre ambos, es de hacer notar que muchos de estos modelos y estrategias se han basado en permitir que los negocios mantengan y mejoren sus utilidades económicas.
>
> Otro punto no menos importante es aclarar que cualquier modelo o estrategia de este tipo requiere de una fuerte participación por parte de los directivos organizacionales, así

> como la terna de procesos, personas y tecnología, sin los cuales no podría obtenerse una clara y exitosa alineación organizacional y tecnológica". (Arellano, 2004)

IV.4. Ahorro de costos

Pérez Porto (2008) considera que el costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El análisis de los costos empresariales permite conocer qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y porqué pasó, lo que posibilita una mejor administración del futuro.

En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.). Cuando no se alcanza el objetivo deseado, una empresa tiene *pérdidas*[5]**.**

Desde este punto es fundamental para las empresas la reducción de sus costos ya que contribuye a mantener su rentabilidad y nivel competitivo en la industria a la que pertenece. Para ello, es indispensable que las organizaciones cuenten con un plan de ahorro adecuado que le permitirá aumentar sus ganancias; mantener una buena liquidez; reforzar las relaciones con sus clientes y proveedores; incrementar su eficiencia y tener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

Santana (2009) sostiene que en la actualidad muchas empresas se refieren a "reducir sus costos" e inician la búsqueda de alternativas para lograr ese objetivo. En general, hay una idea de las metas que se quieren alcanzar que, de una forma u otra, se visualicen principalmente desde el punto de vista económico.

Cuando se buscan estas alternativas se llegan a términos como: "ahorros", "reducir costos", "eliminar", "minimizar inventario", entre otros. De igual forma, si se analizan las áreas donde usualmente se focalizan estos esfuerzos para lograr

[5] Recuperado el 01/05/17 de: http://definicion.de/costo/

resultados, se observa que es frecuente que los mismos se circunscriban a tres áreas principales:

1. Recursos Humanos: se parte de la premisa de que al reducir la nómina (número de empleados); automáticamente se tendrá el control (y reducción) de los costos operacionales.

2. Inventario: se sugiere que los niveles altos de inventario son la causa principal de los costos operativos.

3. Eficiencia: se propone que el aumento de la eficiencia asegura la reducción de los costos.

Aun cuando estas tres áreas son parte importante e inciden y reflejan directamente en los costos operacionales existen otros tópicos que deben ser considerados al momento de reducir costos. Adicionalmente es preciso tener en cuenta los procesos, la distribución de equipos, la tecnología, el manejo de las utilidades, la distribución de la planta y; mucho más importante aún, la integración e interacción (no la cantidad) del "factor empleado" a esas variables ya mencionadas.

Hay varias formas de llevar a cabo un proceso sistemático de "reducción de costos", pero lo que sí es esencial es la metodología, la estructura de análisis e implementación que utilice la empresa. La reducción de costos no es una iniciativa para aplicar a un solo departamento o área de forma aislada. Debe ser un esfuerzo corporativo que incluya todas las variables mencionadas de forma sistemática, consistente y continua. La responsabilidad es de todos y debe establecerse como un cambio de "cultura" empresarial cuyo objetivo sea establecer una nueva forma de "hacer negocios" dentro de la empresa[6].

Se considera, actualmente, muy importante que las empresas lleven a cabo estrategias para reducir sus costos, tanto de producción como para la prestación de servicios. Para esto, es necesario el aprovechamiento eficiente de todos los recursos que utilicen para su negocio, como también es responsabilidad de los mandos altos crear una

[6] Recuperado el 01/05/17 de: http://reduceelcosto.blogspot.com.ar/2009/01/qu-es-reduccin-de-costos.html

cultura empresarial sobre la importancia de la generación de ahorros, productividad y eficiencia laboral, ya que a través de esto se podrán alcanzar todos los objetivos.

Por otra parte, es importante la coordinación y congruencia entre todas las partes de las empresas, sus procesos y prácticas, para que exista un ajuste entre los componentes organizativos y del entorno, ya que esto supondrá un comportamiento organizativo más eficiente. Desde la teoría de recursos y capacidades, el valor de los recursos puede variar según la estrategia o estructura organizativa o contexto.

Para el logro de objetivos deben desarrollarse políticas de recursos humanos que permitan alinear dimensiones de estructura y estrategia de la empresa. Por ende, es necesario que las prácticas de recursos humanos como de todas las áreas de la organización, en general, sean ser consistentes con la estrategia empresarial.

PARTE II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

II.1. HIPÓTESIS

"La gestión de back office de capital humano impacta de manera positiva en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios, en Arca Continental, como método que gestiona actividades en común para todas las divisiones de la empresa".

II.2. IDENTIFICACION DE VARIABLES

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**
  - Back office de capital humano

- **VARIABLES DEPENDIENTES**
  - Optimización de procesos
  - Generación de ahorros

II.3. OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL

- ***Back office de capital humano:*** *en la gestión empresarial el back office (en español significa, literalmente, oficina trasera u oficina de trastienda) es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.*[7]

[7] https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office

- ***Optimización de procesos:*** *es una manera de gestionar que tiene por objetivo el análisis periódico de la forma en que se realizan las actividades y procesos en una organización, en la búsqueda de un mejoramiento u optimización continua de los resultados que se obtienen como producto de dicha gestión. Todo ello sin perder de vista que ese producto o resultado tiene como objetivo central el de satisfacer las expectativas y necesidades de un usuario. Estos constituyen los elementos para llegar al punto central, que es el cómo mejorar la gestión.*[8]

- ***Generación de ahorros*****:** *para las empresas la reducción de sus costos contribuye a mantener su rentabilidad y nivel competitivo. Con un plan de ahorro adecuado la empresa podrá aumentar sus ganancias, mantener una buena liquidez, reforzar las relaciones con sus clientes y proveedores, así como incrementar su eficiencia.*[9]

II.4. OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA

Tabla 3. Operacionalización de variables. Elaboración propia.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Independiente:	Reclutamiento y selección	o Detección de necesidades para reclutar o Entrevistas o Evaluación Psicométrica o Evaluación Competencias Técnicas o Calibración o (cargos ejecutivos o Examen Médico/ Documentación o Selección Candidato Final o Entrevista de selección / Panel de entrevistas

[8] http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimizacion-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/
[9] http://www.monografias.com/trabajos15/ahorro-inversion/ahorro-inversion.shtml

○ *Back office de capital humano*		○ Propuesta Económica u Oferta de Trabajo ○ Retroalimentación de Candidatos ○ Formato de Alta, Transferencia y Promociones ○ proceso de inducción
	Administración de compensaciones y beneficios	○ Clasificación de los diferentes puestos de la empresa. ○ Registración de los objetivos de cada puesto. ○ Definición de prestaciones legales de cada puesto. ○ Determinación de prestaciones adicionales. ○ Determinación de los límites de las prestaciones adicionales en comparación con las legales. ○ Establecimiento de reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de las percepciones, de manera clara y entendible. ○ Comunicación de las prestaciones, y sus procedimientos a los ocupantes de cada puesto.
	Capacitación y desarrollo organizacional	○ Diagnóstico: detección de necesidades de capacitación ○ Programación: planes de formación y cursos ○ Ejecución: puesta en acción de los planes de formación. ○ Evaluación, control y seguimiento. ○ Especializaciones
	Comunicación organizacional	○ Revistas internas ○ Retroalimentación ○ Comunicados diarios o mensuales. ○ Envíos de información a través de redes sociales y e-mails.

	Gestión de nóminas	○ Confección de Cargas Sociales (F.931). -Generación de SICORE (Retenciones del impuesto a las ganancias) -Liquidación de Embargos al personal. -Generación del formulario F. 649. -Generación del Asiento Contable. -Generación de provisiones (Vacaciones, Plus, SAC y Gratificaciones). -Generación de Recibos de Sueldo. -Generación de reportes de control de preliquidación y de gestión a definir. -Liquidación de Retroactivos. -Liquidación de Anticipos de Sueldos al personal. -Liquidación de Vacaciones -Liquidación de SAC. -Liquidación de Horas Extras. -Liquidación de Gratificaciones, bonus, premios y Gratificación extraordinaria. -Liquidaciones Finales
	Gestión de seguridad y salud organizacional	○ Planificación a través de un documento que asegure de qué forma se puede mejorar la seguridad y salud de los empleados en sus puestos. ○ Implementación de las medidas planificadas. ○ Revisión de los procedimientos y acciones implementadas para conseguir los objetivos deseados. ○ Realización de las acciones de mejora para obtener los mayores beneficios en la seguridad y la salud de los empleados.
<u>Dependientes:</u> ○ *Optimización de procesos*	Estrategias corporativas	○ Análisis integral: diagnóstico de oportunidades y amenazas (matriz FODA) ○ Modelos de gestión y estrategias basadas en procesos en cuanto a la visión corporativa. ○ Modelo de recursos y capacidades necesarios para la obtención de una ventaja competitiva
	Procesos y alineación	○ Medios para transmitir la cultura corporativa

	tecnológica	o Modelo de integración entre las filiales o Sentido de identidad corporativa
o *Generación de ahorros*	Servicios	o Tercerización de servicios: seguridad y limpieza. Mantenimiento, y apoyo técnico.
	Recursos	o Humanos o Tecnológicos o Materiales o Financieros

II.5. CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- Es compuesta ya que existen más de dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre las variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente que condiciona a las variables dependientes.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en los comportamientos de las otras.

II.6. UNIVERSO

Se consideró como universo de estudio de este proyecto de investigación a todos los directores, ejecutivos y especialistas del proyecto Back Office de Arca Continental de Salta Capital. Dicha gerencia está conformada por un total de diez directores de las siguientes áreas: un director general; un director de capital humano; un director de administración; un director técnico; un gerente de staff de capital humano; una especialista en desarrollo organizacional; un director de marketing, y tres directores comerciales.

II.7. MUESTRA

Para llevar la presente investigación se hizo foco en los seis informantes claves que están directamente relacionados con la gestión de back office. Estos son: el director general de negocios; el director de capital humano; la directora de marketing; el director de operaciones técnicas; los dos especialistas que participan en el back office, un especialista de desarrollo organizacional y el otro, gerente del staff de capital humano.

II.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad fue básica: tuvo como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, fue prospectiva, ya que los momentos estudiados refirieron al presente inmediato.
- Según su profundidad, correspondió a una investigación descriptiva: su objetivo fue el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, fue micro sociológica: hizo referencia al estudio de variables y sus relaciones en un grupo pequeño.
- Según sus fuentes, se emplearon en el estudio fuentes primarias dadas por los testimonios recolectados a través de entrevistas personales. También se utilizaron fuentes secundarias basadas en material bibliográfico, audiovisual y hemerográfico especializado, de páginas web y de comunicación interna de la empresa.
- Según la concepción del fenómeno fue ideográfica: enfatizó lo particular e individual. Se basó en la singularidad de los fenómenos y su objetivo central no fue llegar a explicaciones generales ni ampliar el conocimiento teórico.
- La dimensión temporal correspondió a su aspecto sincrónico, ya que estudió un momento específico o un tiempo único y luego se analizó su estructura.

II.9. TIPO DE DISEÑO

La investigación estuvo orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables. Constituyó un estudio del tipo descriptivo que deseó establecer las correlaciones y asociaciones que había entre las variables.

Asimismo, se trató de un diseño no experimental porque no se manipuló ninguna variable sino que se estudió la gestión de back office tal como venía presentándose en la realidad de la empresa.

II.10. FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes y técnicas empleadas a lo largo del trabajo de investigación estuvieron compuestas por:

- *Fuentes Primarias:*

- El testimonio del director general de negocios de Arca Continental de Salta-Capital y los directores generales de las áreas de operaciones, marketing, capital humano; como también especialistas de la gestión de back office de la empresa Arca Continental de Salta Capital, a quienes se entrevistó. (Ver anexo 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

Es importante destacar que todos los entrevistados se ofrecieron una vez culminada la entrevista a brindar mayor información si surgían dudas para completar el análisis.

- El Código de ética de Arca continental y documentos digitales proporcionados por la empresa, los cuales se analizaron a través de la técnica del análisis documental. (Ver anexo 9).

- *Fuentes Secundarias:*

-Bibliografía que orientó y otorgó el soporte técnico-conceptual al análisis.

-Webgrafia especifica en relación al tema.

Posteriormente a cada entrevista se procedió a la transcripción por escrito de las grabaciones de los audios y se comenzó con el análisis de los datos del contenido de los relatos. Se partió de la codificación, teniendo en claro los objetivos de la investigación. A través de un cuadro sinóptico se aplicó el método de comparación constante entre categorías por medio de similitudes y diferencias, coherencias y contradicciones. (Ver anexo 8). El método utilizado en la investigación fue el inductivo. Por último se procedió a la organización e interpretación de los datos obtenidos, para poder llegar a conclusiones y responder a los objetivos y planteamiento del problema de investigación.

PARTE III: MARCO INSTITUCIONAL

III.1. HISTORIA Y ORÍGENES

Arca Continental se fundó el 1 de junio de 2001 en Monterrey, México. Es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos. Junto con The Coca-Cola Company lidera el segmento de lácteos de alto valor agregado en Ecuador bajo las marcas de Tonicorp. (Sitio web de Arca Continental, 2017)

Los orígenes de la empresa datan de los tiempos de la Revolución Mexicana, hasta la fundación de tres compañías independientes en diferentes ciudades. En Monterrey, el embotellador de agua con gas Topo Chico Company comenzó sus operaciones en 1908 y se convirtió en el primer embotellador mexicano de The Coca Cola Company en 1926. En 1980, Procor se convirtió en su holding (sociedad que controla las actividades de otras mediante la adquisición de sus acciones). En Saltillo, la empresa productora de hielo Arma fue fundada en 1918 y también se convirtió en embotelladora de Coca Cola en 1926. En Ciudad Juárez, Argos, otra embotelladora de Coca Cola, fue fundada en 1936. Estas tres compañías se fusionaron en un grupo denominado Arca Continental en 2001.

La afinidad de estos tres grupos embotelladores, en cuestiones como su visión de negocio, filosofía de trabajo, metas, objetivos y estrategias para mantener el liderazgo de sus marcas en un mercado competitivo, y sobretodo el contar con finanzas sanas y considerar al ser humano como su recurso más valioso, dio como resultado que las negociaciones sobre esta función pudiesen concretarse de manera armónica y satisfactoria.

Actualmente este grupo embotellador cuenta con 12 plantas productoras y 57 centros de distribución en México, 4 plantas productoras y 25 centros de distribución en Argentina.

III.2. ESTRUCTURA

Arca Continental se compone de tres divisiones principales:

1. *División Bebidas México y América Latina*: Produce y vende bebidas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company y de marcas propias en las zonas de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Pacífico Norte y Pacífico Sur. Es distribuidor también de Jugos del Valle. Brinda empleo a 14,776 personas.

2. *División Arca Argentina*: Esta división está integrada por tres regiones operativas: región Norte: Salta, Jujuy y Tucumán; región Sur: Catamarca, Santiago del Estero y La Rioja; Región Este: Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones. Brinda empleo a 2.053 personas.

3. *División Negocios Complementarios*: Las empresas que comprende esta división son: Compañía Topo Chico, productora de Agua Mineral en México; Bokados, con Plantas en Santa Catarina, Nuevo León y en Ciudad Obregón, Sonora, ambas productoras de botanas y dulces, entre ellas mazapán Azteca; Interex, distribuidora de agua mineral Topo Chico, Topo sabores y botanas Bokados en las ciudades más importantes de Estados Unidos; Planta Ciel Juventud, empresa dedicada a la venta de agua purificada en presentación de garrafón Ciel, e IPASA, empresa productora y distribuidora de cajas de plástico. Adicionalmente maneja el negocio de máquinas “vending”. También comprende Inalecsa y las marcas de tonicorp en Ecuador.

Con una destacada trayectoria de más de 90 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de la más importante del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 83 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú y en la región norte de Argentina.

En esta empresa, el talento humano es visto como una pieza fundamental para el éxito del negocio, por lo cual se busca fomentar un ambiente de motivación, capacitación, productividad, reconocimiento y comunicación para todos los colaboradores de la compañía, a fin de que puedan desarrollar al máximo todas sus aptitudes.

Arca Continental está enfocada hacia la productividad y la eficiencia en sus operaciones, y está posicionada como el segundo embotellador más importante en México y América Latina. Atiende a una población estimada de 25 millones de consumidores en cerca de 300 mil puntos de venta. El portafolio de productos de Arca Continental incluye: Refrescos, Aguas, Jugos, Aguas energéticas, deportivas y vitaminadas, Tés, Cafés, Leche, Yogurt, Helados, Quesos, Botanas, Salsas y Dulces.

III.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Arca Continental es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de su cultura organizacional.

- **Misión**

"Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores".

❖ **Visión**

"Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable".

❖ **Valores**

- *Orientación al cliente y vocación de servicio*: nos comprometemos a atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.
- *Integridad sustentada en respeto y justicia:* mantenemos un compromiso permanente con la verdad. Actuamos en consecuencia siendo congruentes entre lo que hacemos, pensamos y decimos. Preservamos el patrimonio de la empresa, colaboradores y comunidad. Reconocemos y aceptamos la diversidad como característica de nuestros tiempos.
- *Desarrollo integral de capital humano*: fomentamos un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento, que nos impulsa hacia el éxito. Apoyamos las aspiraciones profesionales y metas personales, alentando a que cada persona decida con sus acciones cuánto desea crecer. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son consecuencia directa de nuestros resultados.
- *Sustentabilidad y responsabilidad social*: estamos profundamente convencidos del papel que jugamos en la transformación de nuestro entorno. En el diario quehacer, asumimos el compromiso por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un Gobierno Corporativo que nos orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.

Arca Continental comparte una cultura de trabajo enfocada en satisfacer a sus clientes y consumidores, avanzando continuamente para brindarles mejores opciones de productos y marcas, a precios justos y con una alta calidad de servicio, y buscando

siempre exceder las expectativas de los más de 83 millones de consumidores que atienden cotidianamente y sin interrupción en México, Ecuador, Perú y Argentina.

III.4. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

El Código de Ética y Conducta de Arca Continental rige las relaciones laborales al interior de la empresa y con sus grupos de interés. Los principales lineamientos del Código son conocidos por los colaboradores y por el Consejo de Administración. Se trata de un documento que se actualiza cada dos años con la participación activa del Consejo y del Comité Directivo; de esta forma se da una respuesta ágil y oportuna a un entorno social cada día más demandante.

Por otro lado, en este documento, la empresa parte del principio básico de cumplir la ley y los reglamentos aplicables en todos los países donde la misma opera, de establecer y regular los comportamientos de los colaboradores ante acciones tales como extorsión, corrupción o fraude, favorecer la transparencia y cumplir las reglas de libre mercado; rechazando prácticas de soborno, corrupción u otro tipo de contribuciones con la finalidad de obtener ventajas empresariales y respetando las reglas de la libre competencia.

Algunos de los lineamientos que plantea el código de ética y conducta de este grupo embotellador son los siguientes:

- ✓ Políticas de conducta: las mismas sirven como la columna vertebral que sostendrá los valores corporativos y posibilitará tomar buenas decisiones.

- ✓ De los cuatro valores fundamentales, el que se convierte en eje central para la construcción de este Código de Ética y Políticas de Conducta es el de *Integridad Sustentada en Respeto y Justicia.* De este bloque emanan otros valores ya que permitirá alcanzar –entre otros– el objetivo de mantenerse como una empresa socialmente responsable y con elevados compromisos de transparencia que faciliten la sustentabilidad en el largo plazo. Los valores

que emanan de éste son: valores de honestidad, confianza y lealtad que rigen el comportamiento dentro y fuera de la empresa.

- *Honestidad*: el valor de la honestidad se basa en no distorsionar o pretender distorsionar la realidad. Por ende, todas las acciones que realiza la empresa buscan basarse en hechos y alinearse a la verdad. Así, rechazan el chantaje, la mentira y la manipulación.

- *Confianza:* la confianza se gana haciendo lo correcto y de la mejor manera posible. Por lo tanto, confían en que sus colaboradores y audiencias guiarán sus acciones con este Código de Ética.

- *Lealtad*: es la importancia de tener muy claros sus valores para ser fieles a éstos –incluso cuando la Ley pudiera omitir regulación al respecto.

III.5. COMPORTAMIENTO GENERAL

Derechos Humanos: En Arca Continental existe el compromiso de cuidar, respetar y hacer valer los derechos humanos de cada persona, independientemente de si trabajan o no en la empresa. En este sentido, reconocen tanto los Principios de Derechos Humanos de la ONU, como sus Principios del Pacto Mundial y se han alineado sus políticas a éstos:

• Trato justo: guiar las relaciones con las personas a través del respeto, la honestidad y la integridad, intentando ser siempre imparciales frente a cada audiencia.

• Respeto a la individualidad: están comprometidos a no discriminar porque saben que cada persona es diferente y respetan a cada uno por lo que es. De esta forma, no habrá discriminación por sexo, raza, religión, edad, físico, afiliación política, nacionalidad, costumbres, preferencia sexual o cualquier otra posible situación. Todos serán tratados con respeto.

• Cuidado de la salud y promoción de la seguridad: las mejores condiciones laborales son aquellas que cumplen con los más altos estándares de limpieza y seguridad en el lugar de trabajo, sin restarle importancia al buen ambiente que debe existir en el espacio laboral. Por lo tanto, queda estrictamente prohibido la posesión y el uso de cualquier sustancia o estupefaciente que esté en contra de la ley o que impida el buen cumplimiento de las obligaciones laborales y profesionales.

• Desarrollo personal: Busca siempre lo mejor para sus colaboradores y audiencias en general, respetando su libertad –incluida su libertad de asociación y de creencia; y su integridad como personas –lo cual incluye estar libres de cualquier forma de acoso. De la misma forma, promueve el trabajo justo y se compromete a eliminar todas las formas de trabajo forzoso y a no emplear menores de edad en la empresa y en la cadena de valor.

• Lucha contra la violencia: al pertenecer a Arca Continental, los colaboradores representan en todas sus acciones los valores con los que esta empresa está regida. Se espera de todos los empleados una buena conducta dentro y fuera de ella, sin tolerar actos de ningún tipo de violencia.

Contra la corrupción: la corrupción afecta el desarrollo de cualquier empresa. Por esto, en Arca Continental se prohíbe el ocultamiento o la realización de cualquier actividad que implique (de manera enunciativa, mas no limitativa) pago en dinero o en especie, ventajas, privilegios, préstamo de servicios, o atenciones excesivas, ya sea directamente o por medio cualquiera de sus audiencias. Así, los colaboradores, directivos y accionistas tienen estrictamente prohibido llevar a cabo actos de corrupción, soborno, colusión y, en general, cualquier actividad ilícita durante el ejercicio de sus funciones, y se abstendrán de participar directa o indirectamente en cualquier concurso o licitación en los cuales existan indicios de corrupción. Se cree que la mejor forma de combatir la corrupción es siendo honestos, coherentes e íntegros.

Actitud de respeto por cualquier cultura: al ser una empresa con operaciones en distintos países, se tiene una postura de respeto hacia las diferentes culturas y costumbres con las cuales pueden tener interacción. De igual forma se espera de todas las audiencias una actitud de absoluto respeto hacia cualquier cultura y costumbre.

Comunicación externa responsable: el compromiso de mantener la relación estrecha con sus clientes tiene gran importancia, es por ello que su comunicación con ellos por cualquier medio es altamente transparente y verídica, y siempre se busca informarles acerca de sus productos y actividades con información actual y real.

Lealtad a Arca Continental: nunca se llevarán a cabo actos que transgredan los valores de la empresa o que puedan dañar la reputación e imagen corporativa de la organización.

Cumplimiento con las leyes y relación con el gobierno: en Arca Continental se tiene conocimiento de las leyes que rigen el país en el que operan, tanto en aspectos relacionados con sus colaboradores, como con el medio ambiente, prácticas comerciales, de salud, entre otras. Por esto, el Código de Ética busca que los parámetros abarquen más allá de la Ley, en beneficio del desarrollo y reputación de la empresa.

Clientes y consumidores: Arca Continental tiene una postura firme que favorece la dignidad de las personas y respeta los derechos humanos. Por lo tanto, está a favor de la publicidad precisa, responsable y veraz, que no se preste a interpretaciones erróneas. Además, cuida a sus clientes con la calidad e inocuidad de sus productos y promueve estilos de vida saludables.

Capital humano: cada colaborador tiene obligaciones dentro de la empresa. Sin embargo, no es posible delegar actividades a ningún otro colaborador si éstas significan pasar por alto los valores corporativos, pues esto pondría en riesgo tanto al colaborador como a la empresa. En caso de presentarse una situación en la que se solicite actuar deshonestamente (o se dé “autorización” implícita para ello) esto debe ser comunicado de inmediato por los canales establecidos por la empresa. Además, existe una protección a la información de todos los colabores de la empresa.

Consejeros: en Arca Continental están comprometidos con la transparencia; por lo tanto, se cuida el correcto manejo de la información y trabajan a favor de la verdad con cada una de sus audiencias. Así, para un buen Gobierno Corporativo, saben que es fundamental tener una sólida base de valores que alineen el comportamiento de cada uno de sus colaboradores, consejeros, accionistas, inversionistas y grupos de interés internos y externos.

Proveedores: la empresa está comprometida a desarrollar y establecer con sus proveedores relaciones de beneficio mutuo, basadas en calidad, precios y servicios competitivos. El trato y comunicación con ellos debe ser siempre honesto y respetuoso, procurando con ello el desarrollo de sus clientes y el de la empresa.

Competencia: en Arca Continental se cree que la libre competencia es valiosa para fomentar el eficiente y sano desarrollo de los mercados en los que las empresas participan. Por ello, Arca está a favor de pertenecer a un mercado competitivo y cree en la capacidad de ir mejorando la calidad de sus productos. De esta forma, todas las áreas buscan mejorar de manera continua para ser altamente competitivas, leales y justas. En caso de que sea necesario compararse con la competencia, se hará de la manera más honesta y objetiva posible, evitando utilizar términos inexactos.

Compromiso con la comunidad: Arca Continental forma parte de la comunidad, por eso está comprometida a entregar productos de la más alta calidad y a respetar las costumbres locales y las diferentes culturas de los territorios en los que opera. Además, se construyen proyectos en beneficio de la comunidad y alineados al valor de Responsabilidad Social Corporativa.

Medio ambiente: Arca Continental es una empresa con actividades permanentes a favor del medio ambiente, ya que está consciente de que sus operaciones tienen un impacto en éste. Por lo tanto, posee programas que fomentan su cuidado y conservación. Así, se dedica una especial atención a reducir su consumo de agua, de energía y de otros recursos; y a controlar emisiones de carbono y tener un mejor manejo de residuos.

III.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Arca Continental cuenta con un Modelo de Responsabilidad Social y Sustentabilidad que forma parte del Sistema de Calidad Integral y Mejora, y es un aspecto fundamental de su cultura organizacional y gestión de negocio. Este modelo facilita la alineación estratégica, administración y control de sus acciones, entre ellas las que se dirigen a favor del entorno y el bienestar de la comunidad.

A partir del año 2006 la empresa se adhirió al Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, que se centra en los derechos humanos y laborales. En el 2015 y hasta la fecha Arca Continental vuelve a integrar por cuarto año consecutivo el Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, que evalúa y reconoce la aplicación de las mejores prácticas empresariales en materia de sustentabilidad y gobierno corporativo. Adicionalmente, en 2016, la empresa fue distinguida por treceavo año consecutivo como Empresa Socialmente Responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI.

Existen tres pilares fundamentales del Modelo de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de Arca Continental:

1. Bienestar individual

Como uno de los tres pilares del Modelo de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de Arca Continental, se procura el bienestar individual de los colaboradores, consumidores y comunidad a la que atiende a través del impulso a un estilo de vida activo y saludable, una adecuada nutrición e hidratación y la cultura de la salud entre la población.

La promoción del cambio para un mayor bienestar individual se encuentra entre sus principales objetivos, por lo que están comprometidos en ser parte de la solución de diversos retos de salud pública como sobrepeso y obesidad, problemas en los que inciden múltiples factores, entre ellos el sedentarismo y la educación. Para lograrlo, apoyan a diversas iniciativas que fomentan el deporte y el ejercicio, así como programas educativos sobre una adecuada nutrición e hidratación.

2. Bienestar social

Como parte de la cultura organizacional, se diseñaron e implementaron diversos proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y las comunidades en las que opera la empresa, e impulsar el crecimiento integral y el bienestar de las personas dentro y fuera de la organización para ser un factor de cambio positivo en todos los territorios atendidos.

Además, los colaboradores realizan actividades de voluntariado que les permiten generar un crecimiento armónico en el entorno en el que trabajan, así como apoyar a organizaciones especializadas en múltiples actividades de desarrollo y asistencia social.

3. Bienestar ambiental

Arca Continental está plenamente comprometida con la conservación del medioambiente y la minimización de la huella de sus operaciones, buscando constantemente oportunidades para una mejora continua. Para lograrlo, emprendió proyectos orientados a reducir las emisiones de sus operaciones, a neutralizar el consumo de agua, fomentar la conservación y salud de los ecosistemas y cuerpos de agua, minimizar la cantidad de residuos que genera y maximizar la cantidad de los que recicla.

En 2015 realizó un esfuerzo en la cultura del cuidado al medioambiente en los aspectos relacionados con el ciclo de vida de los productos, desde trabajar con el gobierno, la sociedad y las asociaciones para neutralizar la huella de agua, hasta invertir en programas de reducción y reciclaje de residuos. La empresa está consciente de que no bastan los esfuerzos que hacen en las operaciones por disminuir constantemente la huella ambiental. Por esto ha trabajado con su cadena de valor y los grupos de interés a fin de lograr un impacto positivo en el medioambiente.

PARTE IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

IV.1. Características de la gestión de capital humano en las distintas divisiones de Arca continental.

Con el fin de iniciar la descripción del modelo de Arca Continental para el área de capital humano cabe destacar que dicho modelo de gestión es el mismo que utiliza la empresa para todas sus operaciones. Siguiendo esta idea, es un modelo matricial en donde existe una línea de doble reporte.

> "(…) La gestión de capital humano en Arca Continental tiende a ser centralizada en todos los proyectos transaccionales, todo lo que tenga que ver nóminas, administración y de más, y también tiende a ser centralizada en todo lo que tiene que ver con los esquemas de diseño general del modelo de gestión, porque si bien es cierto que hay un modelo que baja ya estipulado de la casa matriz, también es cierto que en cada país se realizan adaptaciones puntuales en relación con las particularidades de ese país. ". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Con referencia a lo anterior, Arca Continental enfoca sus operaciones en el lema "pensar global pero actuar local". En definitiva, son cada vez más las empresas que toman consciencia de la importancia de la adaptación local en sus operaciones.

Cabe agregar que pensar global pero actuar local refiere a una modalidad de trabajo que aplican muchas empresas multinacionales al no haber encontrado otra forma de obtener ganancias. Anteriormente, las directrices corporativas en Arca Continental se hacían de una forma monolítica, y las políticas se debían aplicar y replicar sin tener en cuenta el contexto de cada una de las filiales que se encontraban en el mundo.

Arca Continental suponía la adquisición de diferentes empresas que presentaban ciertas problemáticas respecto al talento humano. Algunos de estos ámbitos son a nivel estratégico, en donde cada empresa se manejaba de manera independiente. Existía una carencia de alineación con el corporativo, principalmente en cuanto a lineamientos operativos ya que la forma de operar era distinta, lo cual a medio plazo influía en la dificultad de ejecución de lineamientos estratégicos.

Además, se disponía de unidades de talento humano con diferente alcance, contenido y estructura organizacional, lo cual generaba una desestandarización de procesos. El alcance de las unidades en cada caso difería. Se evidenciaba una baja y hasta nula medición del desempeño de los procesos de capital humano. Finalmente, no existía un alineamiento corporativo integral en función del modelo de funcionamiento con la casa matriz que se encuentra ubicada en México.

Desde este punto, Arca continental al aplicar la gestión de Back Office se basó en el lema: *"Piensa en global, actúa en local"*, lo que le permitió llevar a cabo su estrategia de crecimiento global en función de la instauración y crecimiento de pequeños proyectos a nivel local.

Resulta oportuno considerar el ambiente competitivo en el que se encuentran las organizaciones. Desde este punto es importante tener profundos conocimientos y desarrollar competencias de investigación de oportunidades de negocios y observar cómo éstas pueden transformar la realidad local. El mundo es uno solo, por lo cual es importante adaptar las políticas de la casa matriz a la realidad de los contextos de las distintas filiales. A estos efectos, la organización multinacional permite a las compañías ser extremadamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas y económicas nacionales.

Por otro lado, el propósito que tiene la gestión de capital humano en Arca Continental es "brindar servicio y poder facilitarle el día a día al gerente de recursos humanos de operación". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Actualmente, la gestión de capital humano dentro de Arca Continental aporta grandes beneficios y procesos a las distintas áreas para que todas las prácticas y procesos estén en relación con los objetivos y estrategias organizacionales. Siguiendo esta idea, los grandes valores y procesos en común para toda la empresa, es decir, que atraviesan a toda la organización independientemente del área que sea son: la comunicación interna y externa, y el valor de la responsabilidad social empresaria.

> "En el área de mercadotecnia y ventas, capital humano nos ayuda en el proceso de sensibilidad, en clima laboral, y comunicación. También nos ayudan en

> capacitación e inducción. Mayormente porque nosotros somos una empresa enfocada en el volumen. Yo creo que recursos humanos tiene que trabajar para dotar a la organización y a nuestros empleados de conocimientos y de habilidades". (F. Causarano, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Mientras que desde el área de operaciones técnicas expresó su responsable: "Nosotros utilizamos los procesos de selección, evaluación de desempeño, medición de clima, que es una parte complementaria, y comunicación". (A. Tinajero, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

En efecto, el área de capital humano agrega un valor muy importante debido a que la empresa le concede un papel fundamental en la participación de la estrategia organizacional. Esto hace referencia a que existe un doble reporte y que capital humano es proactivo junto con la organización. De este modo, Arca Continental ganará eficiencia cuando la estrategia de recursos humanos se relacione adecuadamente con la estrategia de la empresa, y además cuando las prácticas de recursos humanos encajen entre sí garantizando una correcta implantación estratégica.

En relación con este último apartado, la dirección estratégica de recursos implica establecer un diseño para el conjunto de prácticas de recursos humanos y hacer posible una implantación de acciones que cumpla la doble condición de garantizar la consistencia de las distintas prácticas entre sí (encaje/ajuste horizontal) y favorecer que el conjunto de prácticas contribuya al logro de los objetivos empresariales (encaje/ajuste vertical).

Actualmente en Arca Continental la dirección de capital humano engloba aquellas acciones que conciernen a la dirección de los empleados en todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso. Por esto, la gestión de capital humano va a estar relacionada con la estructura de cada filial pero siempre respetando las políticas emanadas de la casa matriz. Si bien las políticas

de capital humano serán respetadas, los procedimientos y procesos estarán adaptados al contexto de cada filial.

También, se halla una correlación proactiva entre la dirección de capital humano de la empresa y la dirección estratégica. Siguiendo a Valle (1995), la dirección de recursos humanos es considerada tanto en la definición como en la implantación de las estrategias empresariales. Los responsables de recursos humanos operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto y desde sus consideraciones.

Atendiendo al modelo de estrategias Miles y Snow (1984), que vincula las prácticas de recursos humanos con su propia clasificación de estrategias, basadas en las categorías defensivas, reactivas, exploradoras y analizadoras, Arca Continental utiliza una estrategia exploradora, ya que es una empresa que tiene una especial preocupación por el desarrollo de productos y mercados asó como por la constante innovación.

Por último, atendiendo a Sánchez y Runde (2002), quienes proponen la existencia de tres modelos de estrategias alineados con la dirección de recursos humanos: modelos de tipo A, B y C, se considera a Arca continental una empresa de tipo C, ya que al ser proactiva en cuanto a la dirección estratégica de la casa central, la dirección de personas adquiere un papel protagonista. Se trata de un modelo de mayor integración entre estrategia y recursos humanos, en el cual las personas son vistas como el elemento clave, el más distintivo para la creación sostenible de valor.

Además, una empresa "C" es una empresa que se adelanta a los cambios del entorno, y probablemente, siendo líder en cuanto a nuevas tendencias organizativas, como es el caso de Arca Continental. En este modelo se encuentran los prospectores y diferenciadores, caracterizados por la búsqueda continua de innovaciones de productos y mercados.

Para concluir este apartado, en cuanto a la alineación estratégica que actualmente tiene Arca Continental, es posible citar el discurso institucional que enuncia:

> "Durante el transcurso del año, se baja y refuerzan las prioridades del negocio en cascada, que hoy son parte de nuestro accionar diario para alcanzar los resultados

> establecidos. También los temas pertinentes de cada área y de la operación diaria, se transmiten a través de estas reuniones de equipos. Los directores son los encargados de reunirse con sus equipos primarios y transmitir la información relevante de forma oportuna y al mismo tiempo, sus gerentes y jefes deben bajar la información al resto de los equipos de cada dirección". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

IV.2. Estructura organizacional de capital humano

Arca Continental posee estructuras matriciales para capitalizar la especialización de las distintas áreas pero también teniendo una responsabilidad local para resolver cuestiones, de manera integrada, que se relacionen con temas específicos. En referencia a esto, posee una estructura estándar que difiere según el país, pero siempre alineada la estructura corporativa.

> "El tamaño de la estructura está muy alineado al tamaño de la operación, pero se cumple con los lineamientos de las estructuras organizacionales en cuanto a los tipos de puestos y las alineaciones de dichos puestos en función a una parametrización del tamaño de la operación que tenga. Estas estructuras son autorizadas por la dirección ejecutiva de capital humano en Monterrey". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Hecha la observación anterior, la gestión permite a las compañías ser extremadamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas y económicas nacionales a fin de resolver cuestiones vinculadas al contexto de cada filial.

La gestión que utiliza Arca Continental para estandarizar sus estructuras, políticas y prácticas es referente al modelo que explica Besseyre des Horts (1989), con respecto a los estilos de alta dirección en relación a las estrategias corporativas de recursos humanos: estilo etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico.

El estilo de dirección que tiene Arca Continental es policéntrico debido a que:

> "Es un estilo de gestión determinado y desarrollado localmente.

> La dirección tiende a ser descentralizada, con una orientación hacia el país de operaciones, lo cual corresponde a un modelo *multinacional.*
>
> Adaptación de las prácticas laborales y de recursos humanos al modelo local de cada país, descentralizando así la dirección de recursos humanos a las subsidiarias, con escasas directrices provenientes del país de origen (en cuanto procesos, pero siempre respetando las políticas emanadas, en común, para todas las filiales).
>
> Las oficinas principales de las empresas son responsables básicamente del reclutamiento de ejecutivos y de asesorar a las subsidiarias en la selección de sus directivos claves. Cuando surgen problemas de recursos humanos, estas empresas, tienden a revisar sus prácticas y estudiar que hacen las otras empresas locales.
>
> En definitiva, cada filial tiene que aprender su propia manera de hacer las cosas". (Besseyre des Horts, C.H., 1989)

Ante la situación planteada, estos estilos de dirección tienen su origen en aspectos institucionales y culturales de los países de procedencia de las empresas. Las subsidiarias de empresas norteamericanas y japonesas, están más controladas desde la casa matriz (estilo etnocéntrico y geocéntricos) que las empresas europeas, que se caracterizan por su estilo policéntrico.

- *Modelo Continental Europeo:* es el que caracteriza a las empresas alemanas, francesas y suizas. Se orientan hacia el resultado a largo plazo, una estructura accionaria en forma de holding. Los recursos humanos suelen ser tratados como un activo intangible y fuente de competitividad. Existe mayor inversión en formación y desarrollo y menor rotación de personal.

Es posible afirmar que Arca Continental presenta estas características en cuanto a su estructura, ya que antes de aplicar el modelo matricial, existían varios problemáticas de estandarización tal como las estructuras internas distintas, lo cual se reflejaba en una mala distribución de carga laboral, siendo la misma altísima, por lo tanto la empresa tenía perdidas constantemente y falta de control. Esta estructura no fomentaba iniciativas comunes.

Por otro lado, se evidenciaba que la asunción de funciones no era propia del rol, principalmente porque existían filiales en las cuales las funciones y responsabilidades de los cargos no se encontraban diseñadas en función de procesos sino en función de las personas o actividades, acompañado de una alta carga laboral, relacionada a la ejecución de tareas operativas dejando de lado tanto las tareas estratégicas así como la consecución de los objetivos organizacionales.

Frente a esta problemática estructural, Arca Continental decidió aplicar un proyecto de excelencia operacional (Back Office), para lograr una estandarización en sus políticas, prácticas y procesos, ya que se enfrentaba a la necesidad de diferenciación que les permitiese ser especializados y competitivos en sus mercados locales, pero también a la necesidad de estandarizar, de integrar tanto vertical como horizontalmente sus prácticas, entre sí y con la estrategia organizacional para poder crecer y prosperar en sus mercados altamente competitivos.

Como ya se ha planteado, actualmente Arca Continental cuenta con una estructura matricial que está caracterizada por relaciones de reporte dual entre los empleados y los gerentes. Los proyectos de trabajo implican equipos multifuncionales de numerosas funciones, tales como finanzas, operaciones, capital humano y mercadotecnia. La ventaja de este modelo es la existencia de una comunicación multifuncional que facilita la innovación, y las decisiones son tomadas o adaptadas de forma local.

Dentro de este modelo matricial, la estructura interna de la sucursal Salta como de las otras filiales, cuenta con una organización de *distintas áreas*:

> "(…) estamos estructurados en cinco áreas, un área de administración y finanzas, un director de operaciones, un director de mercadotecnia, un director de capital humano y una dirección de zonas o directores regionales que ven la parte operativa del negocio en las diferentes zonas. Para el resto de los países es la misma estructura, sólo que difieren las zonas". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Por otro lado "dentro de esa estructura matricial, capital humano tiene una dirección a nivel país y distintas gerencias: una gerencia legal, una gerencia de capital humano

staff [staff y corporativo es lo mismo], y tres, una gerencia de operación [una para cada una de las zonas]". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Desde este punto, dentro de la estructura matricial que posee la empresa, la misma se encuentra dividida en tres zonas *geográficas* en la que se divide el trabajo: zona norte (tres provincias: Salta, Jujuy y Santiago); zona Sur (Tucumán, La Rioja y Catamarca) y zona Este (Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes).

Cabe agregar que dicha forma de dividir el trabajo, geográficamente, cuenta a su vez con tres direcciones: en primer lugar, la dirección de legales que tiene como función principal brindar servicio de asesoría y marco normativo legal a las diez provincias; en segundo lugar, el capital humano staff (corporativo) que brinda servicio de asesoría y sirve como nexo entre el desarrollo corporativo y las filiales, que incluye desarrollo organizacional, procesos de selección, capacitación, plan de desarrollo, comunicación externa e interna, responsabilidad social empresaria, cierre de nóminas y manejo de control de costos y gastos, pero también brinda servicio en un marco normativo a todas las tareas; y en tercer y último lugar, la dirección de operaciones que brinda servicios al proceso productivo de la venta, lo cual implica proveer de recursos los procesos, tanto en desarrollo de personal como en la selección y capacitación, para que la empresa pueda vender, tener el producto disponible y disponer de la producción en tiempo y forma, y de este contribuir con los objetivos.

> "(…) el funcionamiento de dichas posiciones tienen que ver con el tipo de estructura que tiene Arca Continental, que consiste en una estructura matricial, al igual que el resto de las direcciones, esto consiste en una parte corporativa y una parte operacional". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Hechas las consideraciones anteriores, surgen algunas cuestiones a la hora de internalizar la estrategia de la empresa en relación a la gestión de capital humano, tal como: ¿qué resulta más eficiente a la hora de dirigir los recursos humanos?

Este cuestionamiento refleja cómo Arca Continental organiza sus políticas y procesos de capital humano para exista una coherencia e integración entre todas las filiales. Las políticas de capital humano son las mismas para todas las filiales, pero la forma de ejecutarlas es distinta, ya que cada filial debe adaptar su ejecución al

contexto en el que se encuentra, es decir, existe una sensibilidad y adaptación local a la hora de ejecutar los procesos.

Arca Continental ha definido los distintos procesos de capital humano de acuerdo con la gestión de Back Office implementada. Estos procesos son:

- Reclutamiento y selección
- Administración de la capacitación a colaboradores
- Administración del desarrollo de personal
- Administración de las compensaciones y beneficios
- Gestión de la nómina
- Gestión del cambio, cultura y clima organizacional
- Gestión de la comunicación interna y externa
- Gestión de la seguridad y salud laboral

Estas prácticas son definidas y derivadas desde la casa matriz a las distintas filiales. Sin embargo, el cuerpo de cada proceso, es decir la política, es respetada. Por ejemplo, en el caso del proceso de selección, existen políticas definidas por el corporativo que deben cumplirse:

> "No se pueden contratar familiares directos e indirectos (vínculos de consanguinidad o de afinidad) de accionistas, consejeros, empleados no sindicalizados o administrativos, sindicalizados u operativos; Se considerarán candidatos en igualdad de oportunidad sin distinción de género; Las personas con discapacidad pueden ser seleccionadas en igualdad de circunstancias, siempre y cuando su discapacidad no les impida cumplir con las funciones y exigencias del cargo (…)". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Pese a esto, el procedimiento de selección en la filial de Argentina difiere respecto a México, Ecuador o Perú, ya que el marco regulatorio o cultural varia. Ante esto, se deben tener en cuenta las cuestiones específicas del país a la hora de seleccionar personal.

Por otro lado, como la gestión de Back Office es un proyecto nuevo, que hace poco tiempo se ha implementado en la empresa, todavía existen procesos de capital

humano que no están completamente desarrollados o clarificados en la filial. Esta cuestión no debe verse como una debilidad, sino más bien como una oportunidad para poder crecer y aprender. En el caso de la sucursal Salta:

> "Yo creo que tenemos muchos procesos, pero no están del todo desarrollados, que ahí es donde está nuestra mayor oportunidad.
>
> (…) donde más se tendría que estandarizar es en los procesos de recursos humanos, ya que las otras áreas de la empresa dependen mucho del área de capital humano para hacer su parte. En los procesos de capacitación, selección e inducción hay poca estandarización". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

IV.3. Políticas de integración de la casa matriz y alineación con las filiales

Cabe destacar que Arca Continental, al ser una empresa pública, uno de los cuidados que debe tener es contar con buen gobierno corporativo. Los directores ejecutivos del primer nivel son los encargados de definir las políticas y los procedimientos. Corresponde a los ejecutivos del siguiente nivel ejecutar en detalle esas políticas y procedimientos. Siguiendo esta idea, los directivos tienen la responsabilidad de hacer que toda la empresa en su conjunto respete las directrices del corporativo.

> (…) hay también una adecuación que va desde las operaciones hasta nuestra casa matriz, porque vivimos en contextos culturales y económicos diferentes. Entonces las estructuras organizacionales no siempre son iguales entre los diferentes países". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Es necesario aclarar que Arca Continental es fruto de una fusión efectuada en el año 2012:

> "Tuvimos una fusión muy importante en el 2012, con un grupo muy grande también, que es donde surge Arca Continental. Del grupo Arca y el grupo Continental surge una fusión, donde se conformó un equipo de trabajo que vuelve a revisar todos los aspectos culturales, desde la visión, la misión, los valores y las políticas de la compañía". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Dicha fusión fue realizada con otro grupo embotellador y distribuidor de Coca Cola, denominado Continental. Así juntos formaron "Arca Continental". A tal efecto, uno

de los problemas más grandes, al tratarse de una fusión, fue la identificación de la misión, visión, y valores en común para toda la empresa. Para esto se conformó un equipo de trabajo que se encargó de definir la filosofía empresarial con el objetivo de lograr una identidad compartida por todos los miembros de la organización. Esta identidad cultural fue aprobada por el Consejo de Administración, el cual llevó a cabo un proceso de difusión en cuanto a las nuevas políticas y procedimientos; fue este el primer paso de alineación corporativa de Arca Continental.

En segundo lugar, luego de la alineación de identidad y cultura corporativa, existía una carencia de alineación con el corporativo, es decir, no había un adecuado gobierno corporativo principalmente a nivel de lineamientos operativos, ya que la forma de operar de cada filial era distinta y esto influía en la dificultad de ejecución de lineamientos estratégicos.

Luego de la aplicación del back office de capital humano se fue logrando una gestión eficiente que permitió a Arca Continental lograr la sinergia entre las distintas áreas y procesos de la empresa; por lo tanto, posibilitó la optimización de recursos mediante la alineación y homologación de políticas, procesos y procedimientos.

Asimismo, respecto al nivel jerárquico de la compañía, el Back Office, le permite actualmente aplicar una estrategia de organización efectiva y sustentable, y emanarlas a todas las filiales, siendo la principal meta de estos cambios la mejora de la calidad de los servicios del equipo de capital humano a sus clientes internos. En síntesis, este modelo de servicios compartidos es fácilmente replicable en otros departamentos y nuevas operaciones.

> "Lo que se busca es replicar la misma estructura de capital humano de la casa matriz. Nosotros tenemos una estructura que ya está definida en el corporativo de México. (…) la cuestión es estandarizar los procesos para que exista una integración y coordinación". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017).

El proceso de excelencia operacional, además, tiene como objetivo fundamental estandarizar las estructuras de capital humano basado en la excelencia de las operaciones, ya que esto permitirá mejorar el servicio, generar sinergias y ahorros, generar una cultura corporativa, y estabilidad en los nuevos negocios. A tal efecto, la

aplicación de esta gestión le permite a Arca Continental tener un equipo de capital humano más productivo y eficiente, lo cual se verá reflejado en ahorros.

Si bien la aplicación de este proyecto es reciente, ya se están reflejando los resultados positivos en la empresa, específicamente en cuanto a la integración y homologación de políticas y prácticas, siendo su consecuencia la optimización de procesos. Anteriormente en cada filial el gerente de la misma era el encargado de tomar decisiones y aplicarlas. Además debía ser especialista en todas las áreas mientras que actualmente el hecho de que exista un centro de servicios compartidos contribuye hacia una estructura estandarizada para todas las filiales.

Significa entonces que las directrices que emite la casa matriz son aplicadas en su totalidad por las distintas filiales, y lo único que se modifica es el modo en el que se realizarán las tareas; pero el espíritu es el mismo. En el caso que un procedimiento necesite ser modificado para la adaptación local, la filial debe solicitar su aprobación al corporativo a través un documento para que éste sea avalado.

> "Ante las propuestas de las operaciones hechas por las filiales, las respuestas de casa matriz son flexibles cuando uno explica bien lo que quiere hacer y logra trabajar bien con los tiempos establecidos de ellos". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Ante la situación planteada, la compañía cuenta con un departamento de auditoría interno que establece el programa de control a lo largo del año. En caso de encontrarse una desviación, el auditor analiza la situación y solicita a la filial elaborar un plan de acción correctivo. A estos efectos, se produce una alineación con el corporativo para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos del negocio.

Sobre la base de la consideración anterior, las desviaciones de cada filial surgen por el contexto de cada país. Es por esto, que los procedimientos se deben ejecutar con altos niveles de detalles, atendiendo a tres aspectos fundamentales del contexto: estructurales, tecnológicos y legales. Dichos aspectos si no son adecuadamente controlados por cada filial generan desviaciones en los procesos operativos del negocio.

> "(…) lo que es importante es cómo encontrar en el aspecto operativo y táctico la solución. Pero yo creo que lo que más queda es la capacidad del equipo local para poder encontrar la solución y superar los obstáculos, entendiendo que tenemos que respetar la política. Cuando no se logra eso, entonces sí, pareciera que se limita el cumplimiento de los objetivos estratégicos" (J. Alba, entrevista personal, 2017)

Sin embargo, siempre se intenta lograr una integración de todas las actividades, aun cuando existan procesos que actualmente carezcan de estandarización o desarrollo respecto a lo estipulado por la casa matriz. El área de capital humano de la empresa está realizando un gran esfuerzo para lograr dicha integración. Para esto es fundamental trabajar en el desarrollo organizacional.

> "Para lograr la integración de las actividades, nosotros trabajamos sobre los mandos medios y en su propio desarrollo podemos conseguir que ellos muevan a la organización en función a los objetivos". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

En conclusión, se están logrando optimizar ahorros en costos de servicios, al existir mayor especialización en determinados procesos y al tener en claro qué procedimientos pueden ser ejecutados a través del outsorcing.

IV.4. Identidad y cultura integral corporativa

La primera alineación con el corporativo fue consecuencia de la fusión que sufrió la empresa en el año 2012. A efecto de aquella se realizaron cambios profundos en su filosofía organizacional, para que tanto la identidad como la cultura corporativa sean compartidas y respetadas por todas las filiales.

Sin embargo, a medida que fue creciendo la empresa, la misma observaba problemáticas en cuanto a la alineación con sus estructuras y reportes. Resultaba muy difícil que las filiales puedan alinearse a los lineamientos estratégicos de la empresa. Por tal motivo decidieron implementar la gestión de Back Office para obtener una línea de doble reporte y una estructura estandarizada. De este modo, se están llevando a cabo una serie de lineamientos para el fortalecimiento de la misma. Lo principal es

que la organización entienda que las políticas emitidas desde oa casa matriz son iguales para todas las filiales.

En ese mismo sentido, el modelo de gestión ayudó, además, a que exista en la empresa un fuerte compromiso con la cultura e identidad corporativa, siendo el motor y el pilar principal para la consecución de los objetivos organizacionales.

> "Yo creo que lo más importante de tener una identidad compartida es que podemos crecer rápidamente cuando uno es capaz de replicar las mejores prácticas que se dan en las diferentes operaciones". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Back Office tuvo un impacto relevante porque permitió obtener información acerca de las distintas estrategias que manejaba la empresa para la optimización de procesos y costos de servicios; como también la correlación de las distintas unidades de negocios. Esto aportó tanto al fortalecimiento de su cultura empresarial como al manejo de su capital humano.

Actualmente, Arca Continental es una empresa orientada al éxito y a los resultados, y comparte una cultura de trabajo enfocada en satisfacer a sus clientes pero también enfocada en el desarrollo sustentable y en la ética. Todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de su cultura organizacional:

- Orientación al cliente y vocación de servicio
- Integridad sustentada en respeto y justicia
- Desarrollo integral de capital humano:
- Sustentabilidad y responsabilidad social

Arca Continental cuenta con un modelo de Responsabilidad Social que forma parte del sistema de calidad integral y mejora, siendo un aspecto fundamental de su cultura organizacional y gestión de negocio. Este modelo facilita la alineación estratégica, administración y control de sus acciones; entre éstas las que se dirigen a favor del entorno y del bienestar de la comunidad. Existen tres pilares fundamentales del Modelo de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de Arca Continental:

4. Bienestar individual

Se procura el bienestar individual de los colaboradores, consumidores y comunidad a la que atiende a través del impulso a un estilo de vida activo y saludable.

5. Bienestar social

Como parte de la cultura organizacional, se diseñaron e implementaron diversos proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y las comunidades en las que opera la empresa, e impulsar el crecimiento integral y el bienestar de las personas dentro y fuera de la organización para ser un factor de cambio positivo en todos los territorios atendidos.

6. Bienestar ambiental

Arca Continental está plenamente comprometida con la conservación del medioambiente y la minimización de la huella de sus operaciones, buscando constantemente oportunidades para una mejora continua.

> "Estamos comprometidos con el cuidado y el mejoramiento de nuestro medio ambiente, cumpliendo con las leyes vigentes y demás requisitos que la organización suscriba en materia de ecología y sustentabilidad ambiental, así como a lograr el uso racional y eficiente de los recursos naturales". (Arca Continental, documento digital, 19 de mayo de 2017)

Los beneficios que obtiene la empresa al tener una identidad compartida, entre todas las filiales del negocio, es la existencia de la sinergia dentro de la organización que otorga oportunidades de crecimiento.

> "Estas sinergias son de aprendizaje, de capitalizar oportunidades, reducción de costos, negociación, alinear y centralizar proceso, y relación con proveedores. Entonces podemos generar especialistas, en lugar de tener especialistas en cada una de las divisiones". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según lo citado, antes de la aplicación del Back Office cada filial contaba con un gerente general y el mismo tenía que hacerse especialista en distintas áreas, ya sea en producción, logística, mercadotécnica, capital humano o administración. Cuando la empresa logró que existiese una identidad compartida y aplicó el modelo de excelencia operacional (Back Office), empezó a estructurarse. Actualmente cada

filial debe cumplir con la política emitida por el corporativo y de este modo se pueden tomar mejores decisiones. Los principales cambios fueron visibles en el área de administración y capital humano, ya que en la parte operativa tienen procesos muy característicos del país, y esto difiere en todas las filiales.

Es evidente, entonces, la existencia de una cultura integral corporativa en la compañía, que consiste principalmente en el modo de comportamiento de los miembros de la organización, sus actitudes, aspiraciones e interacciones entre ellos.

> "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros en una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. La cultura corporativa es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización.
>
> La cultura organizacional refleja la mentalidad con la que cuentan los miembros dentro de una misma organización". (Chiavenato, 1999, p. 172)

Según se ha citado, la cultura organizacional de la empresa refleja la manera en que la misma aprendió a manejar su ambiente tanto externo como interno; externo, porque a la hora de comercializar el producto el cliente puede percibir la filosofía de la empresa en cuanto a la calidad, el servicio y las estrategias de venta; pero para esto, primero, se debe satisfacer al cliente interno, es decir, los empleados deben estar motivados y comprometidos con la empresa para que se sientan parte y de este modo realizar bien sus operaciones a fin de lograr la satisfacción del cliente externo.

Según Chiavenato (2007), para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, y para formar parte de una organización es necesario asimilar su identidad y cultura. En este propósito, la cultura organizacional es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización. En Arca Continental:

> "La cultura integral corporativa consiste en los usos y costumbres. Tenemos, antes que nada, una visión y misión del negocio compartida. Todo ello está parametrizado, tenemos objetivos de largo plazo muy específicos que se traducen en una visión y

> misión. Tenemos también unos valores (…) son parte de toda esta cultura e identidad". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Después de lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que la cultura de Arca Continental incluye comportamientos y programas institucionales relacionados en especial con la calidad y el comportamiento general:

> Cultura de calidad: el sistema de calidad integral y mejora de Arca Continental (…) es el modelo de gestión que integra y alinea todas las iniciativas de la empresa que tienen como propósito acrecentar la eficiencia operativa y la total satisfacción de cliente y consumidor, para garantizar la sustentabilidad competitiva del negocio.
>
> Comportamiento general: estamos comprometidos a realizar nuestras actividades con alto sentido de honestidad, integridad, transparencia". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

IV.5. Recursos

Se considera al término recurso como una fuente del cual se produce un beneficio; los recursos empresariales son activos transformados para producir beneficios cuya utilidad se fundamenta en servir de mediación con un objetivo determinado.

Con referencia a lo anterior, Arca Continental considera a sus recursos y capacidades como fuentes fundamentales para lograr su estrategia competitiva. Para esto cuenta con áreas que tienen la capacidad de reconocer recursos y capacidades que utilizan, y aprovecharlas para contribuir a los objetivos del negocio.

Según López y Guerras (2002), un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad, y algunos tienen más valor competitivo que otros.

De este concepto se desprende la teoría de recursos y capacidades que postula que los límites del crecimiento de cada empresa no se encuentran en el mercado, sino en el interior de la organización; según su potencial para desarrollar recursos y

capacidades. Se determina, además, cómo mantenerlos y desarrollarlos. Mantenerlos porque es la única manera de sostener la ventaja competitiva y desarrollarlos porque es esencial, debido a que las capacidades también evolucionan por los cambios del entorno, adaptándose.

Existen dos tipos de recursos, los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son más fáciles de identificar y valorar, son aquellos de materialización física y financiera. Mientras que los intangibles tienen dificultades de valoración e identificación ya que se sustentan en la información y esto no siempre está bien definido. Además, pueden ser clasificados en humanos o no humanos, que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos.

Los intangibles en Arca Continental son una gran fuente de ventaja competitiva, y utilizan múltiples recursos para lograr la misma: "Se utiliza el sistema informático SAP. A través de este sistema liquidamos todo lo que es nóminas. Es una plataforma de trabajo" (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017) Dicho sistema informático está también determinado por la casa matriz, ya que es el estándar de trabajo que tiene la empresa para poder cotizar en la bolsa de valores.

Cabe agregar que SAP no es un archivo ni un programa, sino que es una plataforma de trabajo. A través de este sistema la empresa puede manejar absolutamente todo su negocio. Gestiona el pago de nóminas, proveedores, el desarrollo organizacional de la compañía, la operación de compras, los insumos, entre otros; por lo cual es totalmente aplicable a otras operaciones del negocio.

Si bien este sistema tiene aplicación a todas las operaciones, y es una directriz emitida de casa central, la aplicación del sistema en cada una de las filiales atenderá al marco legal y regulatorio de cada país.

> "(…) cuando vinieron de México para implementar dicho sistema se tuvo que parametrizar el sistema en cuanto a la normativa legal de Argentina. Es decir, SAP, tiene una estructura base pero se implementa en función a las distintas definiciones, de este modo se ajusta a las mismas". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

En ese mismo sentido, Arca Continental, para gestionar el talento humano utiliza un modelo denominado *Success Factors*, que está integrado por políticas, procesos, herramientas y métodos que permiten incorporar, identificar, desarrollar y fidelizar al capital humano:

> "Todo lo que es la parte de gestión del talento, nosotros utilizamos por un lado todo lo que son evaluaciones de desempeño de los empleados. Utilizamos evaluaciones jefe-colaborador (es una evaluación 180°), evaluaciones 360°, y también evaluamos el nivel operativo. Realizamos definiciones de rutas de carreras". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 mayo de 2017)

Asimismo, en cuanto a los recursos humanos, la empresa cuenta con algunas limitaciones en la sucursal de Salta a diferencia de la infraestructura.

> "A nivel de infraestructura los recursos son muy buenos, porque la empresa viene creciendo con muchas inversiones en oficinas, plantas y demás. A nivel de recursos humanos, en cuanto a la disponibilidad de gente, Argentina tiene una particularidad especial, ya que el costo laboral en Argentina triplica el costo en dólares de cualquier país de Sudamérica". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según la idea anterior, en la actualidad son más las empresas que se enfrentan a numerosos y complejos desafíos del contexto externo, donde se ven obligada a invertir en plantas o en más procesos y, por lo tanto, invertir en capital humano. Arca Continental se está enfrentando a dicho desafío, es decir, necesita más gente con nuevas funciones y puestos. Si bien en Argentina existe una limitante con respecto dicho tema, la empresa está haciendo un gran esfuerzo para obtener resultados positivos empleando diversas estrategias.

Hecha la consideración anterior, la medición del valor aportado por los recursos humanos está dada por las inversiones realizadas en el activo humano, es decir, en el personal. El valor que el capital humano aporta a la empresa permite generar ventajas competitivas y para que ese recurso contribuya a la misma debe cumplir con una serie de condiciones. Según Grant (1991) la escasez es la primera condición que debe darse para que un recurso sea *valioso,* y es evidente que el personal altamente cualificado para los puestos claves es un activo de difícil consecución. Además para que los

recursos humanos sean valiosos, debe existir cierta heterogeneidad en la demanda y oferta de trabajo.

De acuerdo con Grant (1991), para que la ventaja competitiva sea *sostenible* en el tiempo, los recursos humanos deben cumplir con otras cuatro características que se añaden a la anterior:

5. *Durabilidad:* es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se basa la ventaja competitiva no se desprecien con el paso del tiempo.
6. *Insustituibilidad:* es necesario que estos recursos no sean superados por innovaciones, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.
7. *Inimitabilidad:* el capital humano y las capacidades serán más difíciles de imitar en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo muy difícil de imitar.
8. *Intransferibilidad:* se consigue con mecanismos de aislamiento específicos. Los conocimientos, relaciones y habilidades individuales son fácilmente transferibles a otras empresas si estas los captan a través de ofertas de trabajo atractivas pero, en principio, la transferibilidad del capital humano no resulta fácil de realizar debido a que no todo el mundo presenta la misma capacidad de adaptarse a diferentes entornos, de manera que aquellos que crean valor en un contexto determinado pueden fallar en otro. Por tanto, la especificidad de los conocimientos y habilidades dificulta la movilidad del factor humano. Asimismo, en la medida en que la ventaja competitiva se base en capacidades colectivas, su transferibilidad se hará más difícil que si se basa en capacidades individuales.

En este propósito, la complementariedad de los miembros de la plantilla actúa como mecanismo de aislamiento, ya que dificulta su transferibilidad y la imitación dado que el conocimiento de los empleados tendrá valor en el interior de la organización, en la medida en que interactúe con las rutinas y los conocimientos del resto.

La posibilidad de una mayor apropiación de las rentas generadas depende de la movilidad de los recursos y capacidades, que será menor cuanto mayor sea su especificidad. Por tanto, cuanto más específico sea el capital humano generado, menor será el poder negociador del empleado en el proceso de apropiación de las rentas.

En Arca Continental, sucursal Salta, los recursos de infraestructura si son fuente de una ventaja competitiva, los recursos humanos también lo son ya que el nivel de empleado es muy bueno, pero a la vez es necesario que la empresa invierta más en este activo para enfrentarse a los desafíos del entorno.

Ante la situación planteada, las distintas áreas de la empresa se valen de procesos de recursos humanos para que la ejecución de sus funciones sea eficiente.

> "En el área de marketing se encuentra todos los procesos de recursos humanos: toma de personal, capacitación, conceptualización de la visión de nuestra área en cuanto la orientación al cliente, inducción y también como internalizamos la estrategia comercial en todos los niveles de la organización". (F. Causarano, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

> "En el área de operaciones técnicas como metodología, nosotros tenemos los procesos de mejora continua, administración participativa, excelencia operacional y ahora estamos implementando una nueva metodología (…). Desde este punto, el área de recursos humanos puede influir mucho para facilitar estos procesos sobre todo en la parte de comunicación. (…) cuando existe una buena comunicación influye en que los empleados estén satisfechos consigo mismos y con su entorno de trabajo". (A. Tinajero, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Para dar por concluido, el recurso humano es el activo más importante que posee Arca Continental para alcanzar una ventaja competitiva y que esta sea sostenible en el tiempo, ya que capital humano opera a la par de la estrategia de negocio.

IV.6. Alineación tecnológica óptimos para la empresa

Analizando los recursos intangibles de la empresa, Arca Continental cuenta con distintos sistemas o plataformas de trabajo para manejar, de manera óptima, toda la

empresa. Dichos sistemas también son emitidos desde casa matriz para todas las filiales. Además, son un medio para comunicar todas las políticas y procedimientos corporativos para el conocimiento de todas las divisiones del negocio.

> "Dichas políticas y procedimientos son comunicadas a través de diferentes mecanismos, principalmente nuestro sistema documental. Nosotros tenemos, en la mayoría de las operaciones, un software a través del cual podemos tener acceso y consultar la política de cualquiera de las diferentes áreas". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

En ese mismo sentido, fue necesario que la empresa genere una alineación tecnológica debido al contexto complejo, turbulento, y cambiante en el que se encuentra. Toda alineación tecnológica tiende a dominar cualquier esfuerzo de desarrollo de capacidades y recursos de la empresa. En tales circunstancias, se requiere generalmente consultores o tecnología específica de formación, ya que la organización carece de las habilidades internas o experiencia con las tecnologías que espera implementar. De este modo, la empresa le concede un papel muy importante a la gestión de Back Office como centro de especialistas para toda la organización, y de igual forma le concede un papel importante a la tercerización de servicios u outsourcing, ya que le permite contratar personal especializado ya sea en tecnología o mantenimiento, porque de otro modo debería capacitar a sus empleados en esos procesos y esto le ocasionaría más gastos.

Para poder manejar dicha alineación tecnológica, y que la misma esté en congruencia con la estrategia del negocio, Arca Continental se vale de algunos modelos o plataformas de trabajos que le posibilitan el manejo de todas las actividades.

> "Toda la empresa utiliza el sistema SAP (…) es un sistema integrado de gestión que no funciona recursos humanos por un lado sino que se relaciona con otros módulos, como ser almacenes, ventas, y demás. Entonces hay un solo modulo central de donde se toman los datos, igual para los temas de pagos y demás". ". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Adicionalmente, SAP es una plataforma de trabajo que le permite a la organización administrar todo, desde pagos hasta el manejo del desarrollo organizacional. Este sistema lo maneja tanto la sucursal Salta como todas las filiales del negocio.

> En cuanto al tema de la gestión de recursos humanos trabajamos mucho con Success Factors, que es una herramienta que trabaja los módulos de desarrollo, sucesión, medición por objetivos". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según se ha citado, Success Factors es una empresa a nivel mundial que se está consolidando como la empresa que mejor trabaja en desarrollo organizacional y sobre todo para gestionar de talento en los colaboradores. De a poco se está instalando dicho sistema a la filial de Argentina, por que funciona como una herramienta muy poderosa.

Además, a través de este sistema, pueden conocer la carrera de puesto y qué postulante cubriría mejor una vacante, es decir, potenciales candidatos que pudieran estar en esa posición; pero son candidatos que ya pasaron por la entrevista de carrera y se pueden trasladar. Además son clasificados en función a la medición de objetivos y desempeño que posee Arca Continental.

> "Para alcanzar nuestros objetivos, utilizamos la herramienta tecnológica llamada Success Factors, que corre como parte del sistema SAP, la cual levantará información como: experiencia laboral, exposición internacional, evaluación psicométrica, idiomas, formación académica, resultado de objetivos, evaluación jefe - colaborador y evaluación 360°.
>
> (…) contamos con una metodología institucional que permita mapear talentos, identificar altos potenciales, establecer líneas de sucesión para toda la organización y contar con colaboradores listos de acuerdo al perfil del líder Arca Continental para asumir posiciones gerenciales y directivas. Nuestro objetivo principal es que los colaboradores comprendan que los principales responsables de su desarrollo son ellos mismos". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Este tipo de alineación tecnológica cuenta con distintas fases. La primer fase es tener bien claro el diagnostico con información real sobre lo que está pasando en el proceso, la segunda es establecer o documentar las acciones de mejora y, la tercera es el seguimiento continuo. Asimismo, cuando se detecta que existe algún proceso que requiere un cambio sustancial se trabaja con la gestión de cambio, que le permite a la empresa anticiparse en los esquemas de gestión, sobre todo cuando se trabaja con personas.

Es importante aclarar que cualquier modelo o sistema informático utilizado, al estar alineada con estrategia del negocio, requiere una fuerte participación por parte de los directivos organizaciones, ya que sin la participación de los mismos no podría alcanzarse una exitosa alineación organizacional y tecnológica.

Finalmente, el centro de especialistas (Back Office) agrega valor a la empresa cuando tienen el conocimiento necesario en cuanto a operaciones y procesos administrativos de las distintas plataformas de trabajo, ya sea SAP o Success Factors, porque de este modo le permitirá tener un efectivo manejo de costos y optimización del negocio.

IV.7. Procesos de Capital Humano de Arca Continental

Para empezar, los procesos del área de capital humano en Arca Continental se dividen en distintos subsistemas:

- Reclutamiento y selección
- Procesos de incorporación de personal
- Capacitación a colaboradores
- Administración del desarrollo de personal
- Administración de las compensaciones y beneficios
- Gestión de la nómina
- Gestión del cambio, cultura y clima organizacional
- Gestión de la comunicación interna y externa
- Gestión de la seguridad y salud laboral

Cabe agregar que dichos subsistemas son definidos por el corporativo para todas las filiales del negocio.

> "Los procedimientos que tenemos en el área de capital humano son: selección de personal, contratación que incluye el procedimiento de inducción, el procedimiento de capacitación, ingreso y egreso a planta, manejo de emergencia, comunicación, administración de compensaciones y beneficios, y el procedimiento de nóminas. Cada

> proceso tiene una serie de actividades". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

El proceso de reclutamiento consiste en un "conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

En tal sentido, Chiavenato (2007) señala que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema mediante el cual la empresa divulga y ofrece información y oportunidades de recursos humanos al mercado. Del mismo modo, el reclutamiento es un conjunto de actividades relacionadas con la investigación e intervención de fuentes capaces de proveer a la empresa un número suficiente de personas que ésta necesita para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, el proceso de reclutamiento tiene como propósito uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, para atraer y seleccionar al personal idóneo con respecto a los valores de Arca Continental y perfil del puesto, para cubrir una vacante o asumir una posición de nueva creación.

En Arca Continental, el proceso de reclutamiento empieza con las necesidades de personal detectadas para alcanzar el objetivo organizacional. Una vez que se ha evaluado la situación, empieza el procedimiento de atraer candidatos en función de los requisitos y objetivos de cada puesto a cubrir. Dichos candidatos pueden ser atraídos tanto dentro como fuera de la organización. Para esto, los encargados del proceso de reclutamiento de personal deben disponer de técnicas y procedimientos adecuados para atraer personas potencialmente calificadas y capaces.

Para ello es conveniente efectuar una convocatoria de candidatos mediante distintas técnicas:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos.
- Carteles o anuncios.

- Contactos con universidades.
- Anuncios en periódicos, radios y revistas.
- Reclutamiento en línea a través de internet.

Adicionalmente, el reclutamiento también puede ser interno. “El mismo consiste en atraer candidatos reales o potenciales en la propia empresa, los cuales pueden ser movidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o transferidos por promoción (movimiento diagonal)”. (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Previamente, para que el reclutamiento se lleve a cabo de manera efectiva es necesario efectuar una planeación de personal.

Según Chiavenato (2007), para llevar a cabo la planeación de personal, primero se debe tener en cuenta la misión de la organización; luego, los objetivos organizacionales; en tercer lugar, los requisitos de recursos humanos sobre la base de los puestos a cubrir y, por último, detectar cuáles serán los programas de recursos humanos a utilizar.

Para continuar, el proceso de *selección de personal* consiste en elegir al hombre indicado en el sitio indicado, es decir, el proceso de selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

En tal sentido, “la selección es la elección de candidatos más adecuados en relación al perfil”. (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Según Chiavenato (2007), en la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir; el segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de técnicas de selección, como ser: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación.

Arca Continental cuenta con políticas de selección bien definidas en correlación a sus valores:

- No se pueden contratar familiares directos e indirectos (vínculos de consanguinidad o de afinidad) de accionistas, consejeros, empleados no sindicalizados o administrativos, sindicalizados u operativos;
- Se considerarán candidatos en igualdad de oportunidad, sin distinción de género; las personas con discapacidad pueden ser seleccionadas en igualdad de circunstancias, siempre y cuando su discapacidad no les impida cumplir con las funciones y exigencias del cargo
- No se puede contratar ex empleados que hayan sido separados de la empresa por despido justificado.
- Se puede contratar personal que haya trabajado en empresas de la competencia, o que tengan familiares directos trabajando en ellas, sólo con la autorización del Director de Negocio correspondiente y la Dirección de Capital Humano de cada Negocio.
- Para que el personal que trabaja con clientes, proveedores o empresas afines pueda ser considerado como candidato, es indispensable que el ejecutor del proceso de Reclutamiento y Selección comunique a la empresa.

"Nuestro proceso de selección se realiza a través de evaluaciones que constan de entrevistas, pruebas psicotécnicas, un assesment center o pruebas técnicas y referencias laborales". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

En este sentido, la entrevista de empleo es la herramienta de selección por excelencia, la misma debe poseer un formato estándar para todos los candidatos y además se prepara al entrevistador para que sea efectivo en la forma de entrevistar y evaluar a los candidatos.

Asimismo, la compañía emplea entrevistas por competencias a la hora de seleccionar: entre las técnicas efectuadas se encuentran: técnica Star, y la entrevista grupal.

Para concluir, los subprocesos que utiliza la empresa en la instancia de selección son: evaluación psicométrica, evaluación de competencias técnicas, calibración en cargos ejecutivos, examen médico/ocupacional, selección de candidato final (15 días),

entrevista de selección, propuesta económica, retroalimentación de candidatos, formato de altas, transferencias y promociones.

El *proceso de inducción de personal* tiene el propósito de uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, para la contratación del personal seleccionado y evaluación del otorgamiento de contrato indefinido para el perfil del puesto por el que fueron seleccionados, cumpliendo con los requisitos legales según la legislación del país respectivo.

En efecto, la compañía tiene un proceso establecido de inducción y reinducción, con el objetivo que los candidatos incorporados a la empresa se sientan cómodos y lo hagan de una manera exitosa.

> Bajo el eslogan "tú eres la persona que faltaba", damos la bienvenida a los nuevos colaboradores, que después de un riguroso proceso de selección, fueron seleccionados y desde el primer día sientan que los estábamos esperando y se integren a la cultura de Arca Continental. (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Finalmente, para realizar un exitoso proceso de inducción, se entrega al nuevo colaborador un kit de inducción con información relevante de la organización, el reglamento interno de la misma, el código de ética, una Coca-Cola y novelties de la empresa.

Seguidamente, el *proceso de capacitación,* según Chiavenato (2007), consiste en desarrollar la fuerza de trabajo en las organizaciones. Asimismo, a través de la capacitación se transmiten conocimientos y proporcionan medios que permitirán el aprendizaje. Para esto, se debe orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido beneficioso para todos los individuos, y completarlas con una actividad planeada para que los empleados puedan aplicar dichos conocimientos en sus tareas y actitudes que beneficiarán tanto a ellos mismos, como a la empresa.

Cabe agregar que el proceso de capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Adicionalmente, la capacitación en Arca Continental tiene como objetivo comunicar las políticas que rigen los procesos para estandarizar el servicio de acuerdo a los lineamientos corporativos, dar a conocer las principales actividades y formatos que se utilizaran en el proceso, presentar indicadores y acuerdos de servicios, y por último realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto.

A los efectos de este, la empresa realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación:

> "Proceso que permitirá estructurar planes de formación para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades en los colaboradores de tal forma que apoyen a la consecución de los objetivos organizacionales" (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Como ya se ha aclarado, los recursos más importantes dentro de una compañía son los humanos. Son los únicos capaces de desarrollarse por sí mismos y tienen la capacidad de aprender y adaptarse ante diversas situaciones, por ende, tienen una gran aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación. Dicho proceso puede ser interno o externo:

> "Capacitación interna: actividades de capacitación realizados por facilitadores internos ARCA.
>
> Capacitación externa: actividades de capacitación realizados por facilitadores que no son de ARCA CONTINENTAL y que pueden ser realizados dentro o fuera de las instalaciones de las oficinas. Los colaboradores pueden solicitar ser beneficiarios de capacitación externa, siempre y cuando los contenidos del curso al cual aspira estén relacionados directamente con las actividades de trabajos habituales u ocasionales". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

En relación con este último, la capacitación es considerada como responsabilidad de línea pero también una función de staff, ya que las actividades de capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y superiores de la organización que deben recibir asesoría para poder enfrentar dicha responsabilidad.

Para dar por concluido este proceso, el Jefe de Capital Humano debe administrar y controlar el presupuesto de capacitación.

El *proceso de desarrollo organizacional*, según Chiavenato (2007), consiste en un proceso fundamental como el aprendizaje para acceder al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades que produzcan cambios y optimicen la conducta humana. Por esto, es preciso tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los recursos y elementos que constituyen a la organización. Estos aspectos pueden ser tanto internos como externos.

Siguiendo esta idea, el proceso de desarrollo en Arca Continental tiene como propósito uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, para evaluar al personal y planificar desarrollo de talento con respecto a los valores de Arca Continental y perfil del puesto.

De igual manera que el proceso de capacitación, el desarrollo organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, y otros. A tal efecto, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización, es decir, prioriza el lado humano.

Para ello, la empresa utiliza distintas técnicas para llevar a cabo el desarrollo de su personal. En primer lugar, cuenta con un programa denominado P.I.C.D. que consiste en integrar todas aquellas actividades, acciones de seguimiento y aprendizaje, que aseguren un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades de los evaluados. En segundo lugar, cuenta con una gestión de sucesiones que consiste en revisar todos

los puestos a suceder, búsqueda de talento, mapeo de talento, calibración, elaboración de P.I.C.D. y planificación de rutas de carreras. En tercer y último lugar, la empresa lleva a cabo una gestión de evaluaciones que consiste en realizar una administración del catálogo de competencias, evaluaciones 360°, evaluaciones 180° y elaboración de P.I.C.D. del puesto actual.

Con referencia a lo anterior, la calibración tiene como objetivo profundizar información y diferentes variables sobre los posibles sucesores, permitiendo la toma de decisiones sobre los reemplazos basada en un consenso. Para ello se debe clasificar los sucesores previa calibración y para definir las actividades de desarrollo.

Asimismo, a la hora de realizar evaluaciones la compañía realiza un relevamiento del catálogo de competencias. Arca Continental cuenta con un modelo de competencia claramente definido en todas sus operaciones.

> "Arca Continental cuenta con un Modelo de Competencias que está orientado a mejorar los resultados del negocio y la competitividad, al perfeccionamiento del Talento Humano y desarrollo de la Cultura Organizacional que como empresa tenemos. Como compañía, buscamos atraer y retener a colaboradores con estas competencias, además de retener a los que ya se encuentran dentro de la compañía". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Cabe agregar que para definir un modelo de competencias se analiza la información estratégica de la empresa, su misión y visión y todo el material disponible en relación con su estrategia. El paso siguiente consiste en involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo por competencias.

En los descriptivos de puestos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. Esta definición como su apertura en grados se encuentran en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida por cada organización.

Hechas las consideraciones anteriores, el catálogo de competencias de Arca continental está compuesto:

Competencias fundamentales para Arca Continental: son las competencias que todo colaborador de la compañía debe dominar dependiendo el nivel organizacional, y además le permitirán una efectiva gestión del personal y los procesos:

- Orientación al Cliente Interno y Externo: negociación y orientación al servicio.
- Enfoque a la Calidad: innovación.
- Orientación a Resultados: pensamiento estratégico, toma de decisiones.
- Ejecución: iniciativa.
- Desarrollo de Capital Humano: desarrollo del equipo de trabajo, delegación.
- Trabajo en Equipo: liderazgo, influencia, comunicación, escucha activa.
- Sensibilidad social y ambiental: generosidad, sensibilidad y congruencia.

Capacidades de gestión: capacidades relacionadas con la administración de los procesos y los recursos: Pensamiento estratégico, delegación, planeación y organización, negociación, orientación al servicio, innovación, impacto e influencia, liderazgo, desarrollo del equipo de trabajo, accesibilidad (empatía), aprendizaje personal, iniciativa, comunicación, capacidad de escucha activa y toma de decisiones.

Capacidades técnico institucionales: son las capacidades técnicas relacionadas con la administración de proyectos de negocio: análisis viabilidad de proyectos, conocimiento profundo de productos y procesos, mejora de procesos, indicadores y sistemas de trabajo, administración de proyectos, planeación operativa y análisis e interpretación de información.

Capacidades sociales: son las capacidades en relación la sensibilidad a las necesidades de las personas y sus comunidades, además del cuidado del medioambiente y el respeto a la diversidad: sensibilidad a lineamientos, generosidad y congruencia.

Capacidades especificas del puesto: son las competencias que se relacionan con la actividad particular de cada puesto de trabajo.

Capacidades de avanzada: son las competencias de los ejecutivos que dirigen o despliegen el crecimiento futuro a nivel nacional, regional o internacional de Arca Continental, como ser: capacidad mediática, relaciones públicas, astucia política, cosmopolitismo, manejo de la diversidad, dominio de idiomas, flexibilidad, manejo del cambio, adaptabilidad al cambio, iniciativa y toma de riesgos, y emprendimiento.

Siguiendo las consideraciones anteriores, es importante agregar que todas las gestiones de la empresa son aplicables para todo personal nuevo que ingrese, que se promueva o se transfiera a cualquier división o negocio de Arca Continental Sudamérica, considerándolo personal fijo, temporal o eventual, pasantías, de especialidad y con capacidades especiales.

Para finalizar, cabe destacar la importancia de realizar una adecuada retroalimentación:

> "(…) es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con otra persona con la intención de mejorar su funcionamiento como individuo. Debe realizarse de forma bidireccional para propiciar el crecimiento de las personas y la mejora continua de la organización". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

En relación a los procesos de capital humano de Arca continental, la *administración de las compensaciones y beneficios* consiste en una herramienta de gestión que las empresas utilizan con el propósito de desarrollar el talento de los trabajadores, esto contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de tus colaboradores. Desde este punto, podemos decir que esta gestión contribuye en la satisfacción del personal. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Asimismo, este proceso ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Según Santiago (1998), como parte esencial de esta metodología, la empresa debe contar con programas y procedimientos formales de evaluación de desempeño, los cuales deben ser claros y conocidos por todo el personal, con la finalidad de

implementar un sistema de compensaciones justo y equitativo que traiga consigo satisfacción a los colaboradores, la mejora del clima laboral de la organización y fortalecimiento del equipo de trabajo para una empresa más productiva.

A manera de resumen final, es de gran importancia que esta gestión sea bien administrada y ejecutada ya que un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Seguidamente, la *gestión de nómina* consiste en un sistema de contabilidad manual que incluye la preparación de cheques de nómina, el puesto, el tiempo de trabajo, las deducciones y el resto de los datos relacionados con el personal. Es decir, la nómina presenta la lista de empleados que trabajan en una oficina con sus respectivos sueldos.

En referencia a lo anterior, el procedimiento de nómina, según Pérez Porto y Merino (2008), consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar deducciones correspondientes, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado.

Para concluir, la misión principal del departamento de nóminas en Arca Continental es asegurar que a todos los empleados se les pague puntualmente y en forma, con las retenciones y deducciones correctas.

Asimismo, “se van sumando procesos nuevos, por ejemplo el proceso de gestión de talento es nuevo, como también el de clima laboral, el proceso de comunicaciones, y salud ocupacional”. (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según se ha citado, la *gestión de la seguridad y salud laboral* consiste en la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Asimismo, según Mateo (2016), tiene el objetivo de mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, además de la salud en el trabajo, que conlleva la promoción del mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los empleados.

Arca Continental está sumamente comprometida con proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo con las leyes vigentes y requisitos que la organización suscriba en materia de seguridad y salud ocupacional, a efectos de evitar daños a las personas, los bienes y productos de la empresa.

Para finalizar, cabe agregar que la empresa tiene principios en cuanto a la seguridad laboral y el cuidado de la salud.

> "Principios de seguridad: seguridad como compromiso de todos, orden y limpieza, el prevenir evita accidentes, liderazgo para promover un desempeño seguro, observa reporta y elimina riesgos, aprender de los errores para evitar accidentes, cumplir con normas y procedimientos de seguridad, y por último la seguridad genera valor". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

> "Cuidado de la salud y promoción de la seguridad: Creemos que las mejores condiciones laborales son aquellas que cumplen con los más altos estándares de limpieza y seguridad en el lugar de trabajo, sin restarle importancia al buen ambiente que debe existir en el espacio laboral. Por esto, estamos comprometidos a tener siempre los lugares de trabajo en las más óptimas condiciones y a buscar el respeto mutuo en cualquier condición laboral y de negocio". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Seguidamente, la ***gestión de clima laboral*** en la empresa consiste en un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las estructuras y procesos de su ambiente laboral. Dichas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga en la organización, por ello es que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las organizacionales.

Asimismo, Chiavenato (2007) considera al clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores organizacionales y las percepciones y tendencias motivacionales de los miembros dentro de una organización, que da como resultado comportamientos y consecuencias importantes (satisfacción, productividad, eficiencia, rotación, adaptación, entre otros)

> "El eje del clima laboral pregona en tres cosas: que el empleado se sienta bien con la organización, que se sienta parte de la empresa, para ello se lo hace participe para que

> pueda tener sinergia con sus compañeros derivado de eso, y por último que sienta bien consigo mismo y para ello se establecen políticas motivacionales". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Finalizando, cabe agregar que la gestión de clima organizacional en Arca Continental tiene como objetivo uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, que permita construir y/o fortalecer en el colaborador el sentido de pertenencia y compromiso.

Siguiendo con los procesos de capital humano de la empresa, la ***gestión de cambio organizacional*** se considera como un proceso de adaptación por el que pasan las empresas debido a las trasformaciones que sufre el ambiente interno o externo laboral. Esta adaptación se logra a través del aprendizaje, que luego de un periodo de tiempo se traduce en un nuevo comportamiento organizacional.

Cabe destacar que en estos tiempos de cambios rápidos, son mayores los desafíos que atentan sobre la supervivencia de las organizaciones, tales como nuevos competidores, tecnología, movilización de capitales, dificultades para atraer talentos humanos, entre otros. Estas situaciones son las que hacen indispensable que las organizaciones, para poder adaptarse a estos entornos cambiantes, implementen una gestión estratégica de cambio, que consiste en implementar estrategias que aprovechen los cambios del entorno para el bienestar organizacional de la empresa. Por ello, las organizaciones deben mostrarse flexibles, siendo totalmente proactivas.

En ese mismo sentido, en una compañía existen dos tipos de estrategias, en primer lugar, lo que se considera como estrategia reactiva o emergente, que requiere alto grado de reacciones adaptativas ante sucesos inesperados en los que se toman decisiones en el momento. Por otro lado, se encuentran las estrategias proactivas o deliberadas, que son el conjunto de acciones ideadas y deliberadas para reaccionar de manera anticipada a los cambios y actuar de manera eficiente para asegurar una ventaja competitiva al negocio.

En efecto, Arca Continental para anticiparse a los cambios emplea tres estrategias fundamentales: liderazgo, proactividad y gestión de proyecto. Los tres elementos son requeridos en todas las áreas para que la implementación y los beneficios de nuevos proyectos sean alcanzados plenamente. De otro modo, los proyectos estarán en riesgo.

Con referencia a lo anterior, la gestión de cambio consiste en un conjunto de procedimientos que se emplean para garantizar que los cambios se apliquen de forma ordenada, controlada y sistemática sin que exista resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

La resistencia al cambio se considera como un obstáculo a la adaptación, es la oposición a la acción de una fuerza. No surge de forma estandarizada, sino más bien puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Cuando la resistencia es implícita y/o diferida la gerencia para tratarla deberá realizar mayores esfuerzos, ya que ésta puede verse reflejada en la pérdida de lealtad por parte de los miembros, perdida de motivación, incremento de errores, entre otros

A modo de resumen:

> "El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. (…) es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento más frágil". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Para concluir con el análisis sobre los procesos de capital humano en Arca continental, se describirá la ***gestión de comunicación organizacional***.

Arca Continental utiliza el lema comunicacional: *"Lo que no se comunica, no existe".*

Desde esta idea, la gestión tiene como objetivo establecer pautas eficaces y mecanismos ágiles para el manejo de la comunicación, para la difusión de temas relevantes para el negocio, como estrategias, resultados, o mensajes claves en relación a todas las áreas de la organización, alineados a las políticas ccorporativas y requerimientos del Negocio. Adicionalmente, al ser una empresa reconocida, incluye el Sistema de Gestión en temas de calidad, inocuidad alimentaria, seguridad industrial, salud ocupacional, entre otros.

En el caso de las organizaciones, según Chiavenato (2007), éstas no pueden vivir sin comunicación, ya que es la red que integra y coordina todas sus partes**.** La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otros aspectos. Una comunicación efectiva alcanza los objetivos esperados y le ayuda a la empresa a obtener una buena imagen empresarial frente al público externo.

> "La comunicación es muy importante, ya que nosotros podemos tener muy claro cómo queremos que el producto llegue al punto de venta pero si no trabajo desde la comunicación y desde la estrategia como embajadores de la marca y el producto, dicho mensaje pierde sentido y se descodifica". (F. Causarano, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

> "La comunicación se da en doble sentido; por ej. Hacia el personal, como también del personal hacia las direcciones, gerencias y jefaturas". (A. Tinajero, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Por otro lado, el proceso de comunicación en Arca Continental consiste en un emisor, codificador de mensajes, medios/canales, decodificación, y receptor. El proceso de comunicación funciona de un modo abierto, es común que se presente una cierta cantidad de ruido. Este último es la perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar el mensaje transmitido. En este sentido la comunicación es efectiva cuando el destino, o destinatario interpreta o comprende el mensaje, esto

quiere decir que la comunicación es bidireccional e implica necesariamente una retroalimentación.

Siguiendo el proceso de comunicación de Chiavenato (2007), dentro de la empresa existe una gestión de comunicación interna y otra externa.

> "Las comunicaciones internas son todas las comunicaciones que se generan al interior de la organización. Dicha comunicación, en el caso de medios de comunicación es escrita, visual y/o electrónica, directa. Ayuda a promover compromiso, y a generar sentido de pertenencia y se alinea con la cultura". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Es importante destacar que los empleados quieren tener información acerca de sus empresas y anhelan la comunicación constante con sus líderes. Para comunicar, de manera efectiva, a todo el personal la empresa incurre en medios de comunicación internos.

> "(…) la comunicación a nivel interno también es súper importante, ya que es parte del circuito sanguíneo necesarísimo para que recursos humanos pueda trabajar y transmitir lo que necesita. Es absolutamente clave para el desarrollo de la organización". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

En efecto, surge un cuestionamiento importante: ¿Quién comunica?, para responder al mismo cabe destacar que los Directores y/o Gerentes son los comunicadores naturales de la compañía al tener a cargo la relación directa con sus grupos primarios.

Asimismo, Capital Humano es el soporte por el cual la comunicación será transversal en la compañía, gracias a su rol como administrador de canales e implementador de las estrategias de comunicación definidas por el CEP (centro de especialistas).

> "El CEP (centro de especialistas del proceso) diseña las estrategias, políticas y procesos para una adecuada administración de la comunicación. Mientras que la dirección de capital humano administra la comunicación a través de: implementar las estrategias, programas, comunicados, campañas. Es un corresponsal de los medios de comunicación, es el que garantizará que la comunicación fluya de manera clara y a

> tiempo, a través de los diferentes canales". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Retomando la gestión de la comunicación de la empresa:

> "La comunicación externa es un clico entre los medios de comunicación, clientes/consumidores, proveedores y gobierno/comunidad". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

En referencia a lo citado, el CEP es el encargado de realizar el diseño del plan de Comunicación, campañas, Lineamientos y validación de herramientas (boletines, etc.). Por otro lado, las diferentes áreas son responsables del manejo de sus diferentes públicos

A manera de colofón, la relación entre los procesos de capital humano da como resultado productividad, calidad, satisfacción y sentido de pertenencia:

Cultura + gestión del clima + gestión del cambio = comunicación de productividad, bienestar organizacional, marca empleador, orgullo y sentido de pertenencia.

IV.8. Liderazgo en Arca Continental

Para describir el liderazgo en Arca Continental resulta oportuno resaltar la característica de liderazgo en la empresa. El subsistema de desarrollo organizacional trabaja continuamente sobre el talento y desempeño de los empleados, pero su principal objetivo es desarrollar liderazgo en los cargos medios de la compañía, ya que ellos son el motor de toda la empresa.

> "El líder Arca debe estar alineado a la gestión de talento humano y reunir las siguientes competencias:
>
> -Maximizar la rentabilidad
>
> -Debe ser emprendedor, escuchar, preguntar, analizar, tomar decisiones y comunicar a toda la organización.

> -Atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores talentos como prioridad y generar valor compartido con la comunidad, el medio ambiente, los clientes y proveedores". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Según se ha citado, es necesario describir las características que deben reunir los gerentes para ser considerado como un "líder Arca Continental". Dichas características son: dominio sobresaliente de competencias técnicas, participación, dominio de comportamientos éticos y responsables, manejo efectivo de interacciones sociales y relaciones públicas, manejo personal actualizado en metodologías, herramientas y sistemas, preparación académica constante y dominio del idioma inglés/español.

En ese mismo sentido, y para concluir, un líder debe ser desarrollador y motivador, debe ser flexible y proactivo a los cambios, emprendedor, multicultural y cosmopolita, creativo, innovador y de alta iniciativa, y sobre todo, poseer un alto sentido de pertenencia.

IV.9. Procesos que generan más gastos en la compañía

Para empezar con el análisis de este apartado, es necesario definir la palabra "costo" como un gasto o esfuerzo económico que representa tanto la fabricación de un producto o prestación de un servicio, para alcanzar un objetivo operativo, como ser el pago de salarios, compra de materiales, fabricación, obtención de fondos financieros, administración de personal, administración de la empresa, y otros. En este sentido, cuando la compañía no logra reducir costos incurre en pérdidas descuidando su ventaja competitiva.

Según Pérez Porto (2008) el análisis de los costos empresariales permite conocer qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y porqué pasó, lo que posibilita una mejor administración del futuro.

Desde este punto, es fundamental para las empresas la reducción de sus costos ya que contribuye a mantener su rentabilidad y nivel competitivo en la industria a la que

pertenece. Para ello, es indispensable que las organizaciones cuenten con un plan de ahorro adecuado que le permitirá aumentar sus ganancias, mantener una buena liquidez, reforzar las relaciones con sus clientes y proveedores, así como incrementar su eficiencia, y tener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

Siguiendo a Pérez Porto (2008), cuando se buscan alternativas para reducir costos, se refiere a "ahorros", "eliminar", "minimizar inventario", "reducción de plantilla", entre otros. En efecto, es necesario para llevar a cabo un plan de ahorro observar cuales son las áreas donde se encuentran focalizados estos esfuerzos económicos. Los mismos se circunscriban a tres áreas principales:

1. Recursos Humanos: se parte de la premisa de que al reducir la nómina (número de empleados) automáticamente se tendrá el control (y reducción) de los costos operacionales.

2. Inventario: se sugiere que los niveles altos de inventario son la causa principal de los costos operativos.

3. Eficiencia: se propone que el aumento de la eficiencia asegura la reducción de los costos.

Hechas las consideraciones anteriores, Arca Continental, Sucursal salta encuentra focalizado su esfuerzo económico en sus empleados. Esto hace referencia a la situación laboral y económica del país. En relación con este último se puede considerar que el costo laboral en Argentina es muy elevado a comparación de las otras filiales de la empresa, debido a su contexto legal y regulatorio.

Desde este punto, en Argentina existe una limitante ya que la empresa cuenta con recursos de infraestructuras muy elevados, constantemente invierte en nuevas plantas, puestos y oficinas. Actualmente, Argentina atiende acerca de 9.000 clientes, entonces para estar al nivel de dicha infraestructura la compañía, a la vez, debe invertir en capital humano en más repartidores, preventistas, revendedores y jefes comerciales, y además en logística tanto interna como externa.

> "(…) nosotros somos una empresa que por nuestras características somos muy intensivos en capital humano. La segunda es la parte productiva, nosotros producimos localmente. Tenemos 3 plantas productoras por lo cual ahí tenemos una estructura muy grande también, y el tercero, es la parte de logística". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según se ha citado, el costo más relevante es el costo laboral pero aparejado a éste encontramos el costo de las relaciones gremiales, consideradas como claves para el área de capital humano porque está directamente relacionado con el éxito del negocio, desde el punto de vista de la rentabilidad, productividad, ventaja competitiva y eficiencia.

Asimismo, si bien las políticas del capital humano son establecidas y emitidas por la casa matriz para todas las filiales, las directrices emanadas son del "primer mundo" haciendo referencia al contexto del corporativo, ubicado en México. A tal efecto, la filial de Argentina no puede aplicar dichas directrices en su totalidad ya que el contexto nacional difiere en relación a las otras filiales. Entonces, debe ejecutar planes para lograr adaptar dichas políticas a su estructura local para la consecución de los objetivos organizacionales, y de este modo lograr la viabilidad del negocio.

Dadas las consideraciones anteriores, esto no sólo hace referencia al costo laboral en Argentina, sino también a las relaciones gremiales.

> "En Argentina el costo laboral más las relaciones gremiales son cuestiones claves para el área de capital humano (…)" (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Por su parte, es importante la coordinación y congruencia entre todas las áreas de las empresas, sus procesos y prácticas, para que exista un ajuste entre los componentes organizativos y el entorno ya que esto supondrá el éxito del negocio logrando eficiencia y productividad en sus procesos.

En este sentido, se considera que para el logro de los objetivos deben desarrollarse políticas de recursos humanos que permitan alinear las dimensiones de su estructura con la estrategia de la empresa. Por ende, es necesario lograr un ajuste vertical.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, resulta oportuno que la empresa ejecute distintas estrategias para la generación de ahorro en costo laboral.

> "Yo creo que back office es una estrategia para optimizar". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según se ha citado, la gestión de Back Office o excelencia operacional es una estrategia óptima para generar ahorros en los costos labores de la empresa, ya que esta gestión permite el despliegue de oportunidades para las distintas áreas, al tratarse de un centro de especialistas y servicios compartidos.

Los conceptos de Back Office o matricialidad resaltan la existencia de especialistas en cada una de las divisiones de la empresa, esto permite optimizar recursos y además focalizar los procesos de las distintas áreas en los aspectos esenciales del negocio.

Por otro lado, es fundamental tener un riguroso control, en primer lugar, de la cantidad de personal adecuado para cada área y estructura; y en segundo lugar controlar la administración de horas extras, ausentismo, accidentes y enfermedades profesionales.

Para concluir, el área de operaciones técnicas, de Arca Continental, está ejecutando un proyecto de reducción de nómina denominado P.I.V.O. (planeación integral de ventas y operaciones), dicho proyecto consiste en obtener un pronóstico de ventas, mes a mes, a corto y mediano plazo. A tales efectos, permite obtener dotaciones de personal necesarias y justas sin incurrir en pérdidas o costos innecesarios.

> "(…) tenemos que ser más asertivos. Es decir, que el pronóstico que nosotros generemos sea lo más cercano a la realidad en el momento de la ejecución, esto te permite dimensionar la operación tanto en horas extras, en personal, en logística y producción, para poder manejar una nómina adecuada". (A. Tinajero, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

IV.10. Estrategias y competencias que emplea la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales y la optimización en sus procesos

Para empezar con este apartado, resulta necesario definir "estrategia". Desde el punto de Strickland, (2012), se considera a la estrategia como un modelo de decisiones coherentes, unificadas e integradas que determinan las acciones y propósitos de una organización, teniendo como objetivo principal conseguir una ventaja competitiva para la empresa.

En base a las consideraciones anteriores, la empresa debe emplear un conjunto de estrategia y desarrollar competencias en su equipo de trabajo para obtener una optimización en sus procesos.

> "Las competencias que deben desarrollar los equipos de trabajo son: orientación al cliente interno, orientación al cliente externo, consenso y negociación, escucha activa, empatía, búsqueda de soluciones, y relaciones interpersonales La comunicación interna y externa, como el clima organización son factores muy importantes". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Asimismo es necesario, al desarrollar talentos, generar competencias de liderazgo, proactividad e iniciativa, sobre todo en los mandos medios, ya que esto dará resultados positivos en la ejecución de proyectos y procesos de las distintas áreas.

> "Lo que nosotros buscamos siempre es: MUCHA orientación al cliente, orientación totalmente a los resultados, liderazgo, tolerancia a la presión y a la frustración, proactividad, iniciativa y toma de riesgo, y adaptación a los cambios debido que es una empresa muy dinámica donde constantemente se están solicitando proyectos o cambios internos, por todo esto es una característica muy importante el nivel de orientación al cliente y a los resultados". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

No obstante, es fundamental ejecutar cuadros de sucesiones, asignación de proyectos, tutorías, asesoramiento y coaching a todos los equipos primarios.

En relación al área de mercadotecnia y ventas, es fundamental en primer lugar el despliegue de los lineamientos estratégicos. En segundo lugar, una de las ventajas que posee marketing es el portafolio de productos, ya que Arca Continental es una

empresa que comercializa un producto masivo y preferido por el consumidor. En tercer lugar, posee ventaja en distribución, ya que cuenta con canales y sistemas efectivos para llegar a todos los segmentos. En cuarto lugar, posee un sistema de marketing excelente, efectuado estudios y análisis de mercado y del consumidor para aplicar estrategias pertinentes y así, lograr productos con atributos intrínsecos y extrínsecos. En quinto lugar, el área de marketing posee empleados con alto nivel de capacitación comercial; y por último, posee una ventaja en cuanto a sus procesos, ya que día a día avanza en la creación de sistemas de ventas efectivos, logrando reducir tiempos y costos innecesarios.

Por otro lado

> "En el área operativa podríamos recalcar la capacidad de ejecución del abastecimiento industrial a las operaciones y a las áreas comerciales como también a nuestros clientes. En la parte de staff, es la capacidad de análisis y planeamiento, a corto, mediano y largo plazo, de las operaciones. Es decir, la visión estratégica del negocio". (A. Tinajero, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

En cuanto a las competencias directivas que se deben desarrollar, en Arca Continental, para la optimización de procesos se destaca en primer lugar, la capacidad del gerente de staff de capital humano para diseñar, mantener, programar y controlar todo el plan de negocios en relación a la estructura de nóminas, impuestos, y acuerdos paritarios para servir al cliente interno de la compañía.

En segundo lugar, en relación con el desarrollo organizacional, es fundamental gestionar y desarrollar líderes.

> "La política de desarrollo tiene como objetivo hacer crecer estos líderes y poder gestionarlos.(…) nosotros lo que buscamos con el desarrollo y la gestión de talento es contar con futuros potenciales para cubrir los puestos vacantes que van surgiendo, y si se adquieren nuevos negocios poder tener candidatos o pull de talentos para cubrir las vacantes que sean necesarias". (A. Cornejo, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

Finalmente, lo más importante es el desarrollo de los empleados asegurando que exista un buen proceso de comunicación interna. Asimismo, los directivos deben ser proactivos en todas áreas, planificando y ejecutando los procesos de acuerdo con las

políticas emitidas por el corporativo. Desde esta perspectiva, deben aplicar en su totalidad las directrices emanadas por casa matriz, ya que ellos tienen la responsabilidad de lograr que toda la organización entienda, se comprometa, respete y cumpla con dichas políticas.

Además es oportuno definir, a los empleados a cargo, cuál es la misión y visión de la compañía para lograr involucramiento con los lineamientos estratégicos.

IV.11. La gestión de back office y su valor agregado para la organización

Para empezar, resulta oportuno describir la gestión de Back Office como una herramienta de gran utilidad que permite a las empresas optimizar su proceso de operación y de negocios.

En el mismo orden, la gestión de Back Office de capital humano, según Portal Genesys (2017), tiene como uno de sus objetivos principales optimizar todas las tareas administrativas relacionadas con procesos del área de recursos humanos, tales como la capacitación y el desarrollo, la selección, la comunicación, la cultura, la organización de plantillas, entre otras.

De este modo, el back office de capital humano es una gestión eficiente que permite la sinergia entre las distintas áreas y procesos de la empresa; por lo tanto, posibilita la optimización de recursos mediante la alineación y homologación de políticas, procesos y procedimientos.

Asimismo, a nivel jerárquico de la compañía la gestión permite aplicar una estrategia de organización más efectiva y sustentable; siendo su principal meta la mejora de la calidad de los servicios de capital humano a sus clientes internos. Desde esta perspectiva, el modelo Back Office es fácilmente escalable a otros departamentos y nuevas operaciones.

Hechas las consideraciones anteriores, tiene como objetivo fundamental estandarizar las estructuras de capital humano basado en la excelencia operacional, ya que esto

permitirá mejorar el servicio, generar sinergias, ahorros, generar una cultura corporativa, y estabilidad en los nuevos negocios.

Además, dicho modelo se sustenta en una estructura estandarizada inter-empresarial así como la implementación de un centro de servicios compartidos (Staff Operativo), cuyo objetivo es prestar servicios especializados de los procesos de capital humano a las empresas, reflejando ahorros e incrementos en productividad, eficiencia del equipo de trabajo y mayor satisfacción de los clientes internos.

A tales efectos, los procesos especializados de capital humano que atiende el Back Office son:

- Reclutamiento y selección
- Administración de la capacitación a colaboradores
- Administración del desarrollo de personal
- Administración de las compensaciones y beneficios
- Gestión de la nómina
- Gestión del cambio, cultura y clima organizacional
- Gestión de la comunicación interna y externa
- Gestión de la seguridad y salud laboral

Por otro parte, contar con una estructura inter empresarial, a nivel de las áreas de capital humano que presente posiciones y cargos similares, es la resultante de la existencia de una percepción positiva por parte de los clientes internos en relación al servicio prestado.

Asimismo, contar con equipos con cargas de trabajo inequitativamente distribuidas, debido a que cada empresa realiza sus procesos y actividades de manera particular, y todo esto acompañado de una necesidad de alineamiento a nivel estratégico y operativo; se convierte en el punto de partida para estructurar este proyecto, permitiendo tener un modelo sustentable y escalable, entender a detalle las necesidades del cliente interno, organizar al equipo, incrementar la productividad del área y además, permitir que la implementación y asimilación de estrategias

institucionales sean asimiladas e implementadas de forma más efectiva en los actuales y nuevos negocios.

Según el gerente de staff de capital humano de Arca Continental, el modelo de Back Office consiste en un centro de especialistas, donde su valor agregado reside en los conocimientos y experiencias que tienen los mismos en relación a las operaciones y además, el conocimiento que tienen acerca de procesos administrativos de SAP, para el manejo de costos y gastos del negocio.

> "El modelo se aplica de manera efectiva cuando el diseño de un proceso está bien hecho, cuando es bueno en su calidad desde la casa matriz y también ha tenido la oportunidad de haber sido revisado y trabajado en las locaciones. (…) se da una buena ejecución sobre todo cuando hay una buena coordinación en tareas en tiempos y responsabilidad". (P. Guitart, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Desde otra perspectiva, el Director de negocio de Arca Continental, sucursal Salta, sostiene que la gestión de Back Office tiene dos ventajas. En primer lugar, se trata de un centro de especialistas, contando con personal sumamente cualificado en procesos de capital humano para brindar servicio al cliente interno. En segundo y último lugar, es un modelo mediante el cual la empresa logra optimizar costos evitando estructuras repetitivas, ya que proyectos como Back Office permite a la compañía liderar recursos humanos porque no existe una operación repetitiva en cada uno de los países, es decir, la política corporativa se aplica en tu totalidad, pero la ejecución de procesos difiere en cada filial, adaptándose a su contexto social, legal y económico.

Es evidente entonces, que dicho modelo ayuda a la empresa a potencializar el desarrollo del negocio en áreas de mayor impacto.

> "Antes tú tenías un gerente general y el mismo tenía que hacerse experto en producción, logística, mercadotecnia, capital humano, y en administración. Cuando la empresa logra esta identidad o gestión, tú puedes empezar a estructurar, tienes que cumplir con una misma política, una misma dirección técnica funcional al tener especialistas de muy alto nivel de desempeño técnico, y además permite tomar mejores decisiones, en comparación a cuando todos están bajo una misma unidad de negocio, siendo el gerente el único experto". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Asimismo, el director general de negocio de la sucursal Salta, discrimina la gestión de back office con la gestión de outsourcing. Sostiene que el Back office es interno porque atiende a los procesos esenciales del negocio, en cambio, el outsourcing está más focalizado en aspectos que no son esenciales, es decir, que no están en correlación a los lineamientos estratégicos

> Por ejemplo, nuestro equipo de soporte técnico, lo efectuamos a través de outsourcing, pero también los procesos de mantenimiento son terciarizados". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Según se ha citado, el director de capital humano de la sucursal Salta, ha explicado que la empresa terciariza muchos servicios, tales como vigilancia, limpieza, higiene y seguridad, además de los equipos de soporte técnico y mantenimiento.

Hechas las consideraciones anteriores, es oportuno definir la gestión de outsourcing. *Según Wikipedia (2015), lo define* como la "subcontratación", "externalización", o "tercerización" de servicios. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

Para finalizar este aparto, se concluye que el outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que la compañía pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.

IV.12. Estrategias para la generación de ahorros en costos de servicios

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Arca Continental es una empresa que terciariza muchos servicios. Si bien, algunos de ellos son derivados a empresas especializadas para no incurrir en costos y destinar su tiempo en aspectos esenciales, todavía existen procesos en que la empresa debería especializarse, ya que son claves de su negocio.

Ante la situación planteada, la empresa debe formular y ejecutar estrategias que generen ahorros en costos de servicios terciarizados, como también servicios destinados a sus clientes internos.

En este sentido, los conceptos de Back Office o matricialidad se refieren a que la empresa no necesita especialistas en cada una de las divisiones, sólo necesita un centro de especialistas compartido que le permita optimizar recursos y focalizar sus gestiones en aspectos claves del negocio.

> "(…) hay costos de, por ejemplo, licenciamientos y costos de auditorías. Si tendríamos descentralizadas las operaciones, tendríamos que incurrir en cumplimientos tantos internos como externos en costos de auditorías, y con la gestión de back office éstos se ven minimizados. Actualmente, también hay algunas posiciones que se deben optimizar". (J. Alba, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Desde la perspectiva del Director de Capital Humano, sucursal Salta, recursos humanos es un área que brinda staff a todas las demás áreas de la organización. En este sentido, la estrategia para generar ahorros, es trabajar intensamente en equipos de trabajo con el resto de la organización, colaborando y asesorando en los distintos proyectos del negocio.

Asimismo, el director de operaciones técnicas considera que la generación de ahorros se consigue mediante una planeación cuidadosa de las operaciones y además, teniendo iniciativa y proactividad en los procesos.

Cabe destacar, que el objetivo del proyecto consiste en la estandarización de las estructuras de Capital humano, con enfoque en la búsqueda de Excelencia Operacional, que permita mejorar niveles de servicios, generar ahorros, búsqueda de sinergias e implementación de una cultura de trabajo corporativa en el equipo de capital humano.

Para visualizar los ahorros en costos de servicios en Arca Continental resulta oportuno realizar una comparación de las situaciones anteriores y posteriores a la aplicación del proyecto de Back Office de Capital Humano.

> "En base a las estructuras tipo estandarizadas en Arca continental se sugirió incrementar la plantilla actual de 107 a 111 colaboradores (5 adicionales en Operación por cuestiones especiales de distribución geográfica y 2 asistentes y un especialista PMO temporales en CEP por arranque del proceso organizacional) de Capital Humano, en donde 10 de ellos fungirán dentro del Centro de Especialista de procesos". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

Según lo citado, luego de la aplicación del proyecto de Back Office de capital humano se logró estandarizar la estructura de capital humano de la empresa, al contar con un Centro de Especialistas de procesos. El C.E.P es un departamento independiente de la estructura de Capital Humano Operativa, cuyas principales funciones son las de enlace sinérgico entre el Corporativo Arca Continental y las operaciones de Capital Humano, gestionando y controlando los indicadores operativos de Capital Humano; implementación y seguimiento de políticas y procesos corporativos; y aseguramiento de la calidad operativa del proceso de Capital Humano.

Para estandarizar la estructura del negocio fue necesario fijar puestos tipos tanto en la estructura de Capital Humano Operativa, como en el centro de especialistas de procesos, con la finalidad de obtener optimización y sinergia en todos los procesos de la empresa; y de este modo reducir los costos de servicios y aumentar la satisfacción de cliente interno.

> "En el centro de especialistas de procesos las posiciones tipos actualmente son:

- Gerente de Centro Especializado de Servicios
- Jefe de Organización y Compensaciones
- Asistente de Organización y Compensaciones
- Jefe de Reclutamiento y Selección
- Jefe de Capacitación y Desarrollo
- Jefe de Nominas
- Jefe de Seguridad Industrial y Ocupacional
- Jefe de Comunicación y Resp. Social
- Asistente de Comunicación
- Especialista Project Management Office (PMO)

- 5 Jefes Argentina (jefe de comunicación; gerencia de capital humano staff; jefe de desarrollo; coordinador de organización; coordinador de nóminas y compensaciones)". (Arca Continental, documento digital, 29 de mayo de 2017)

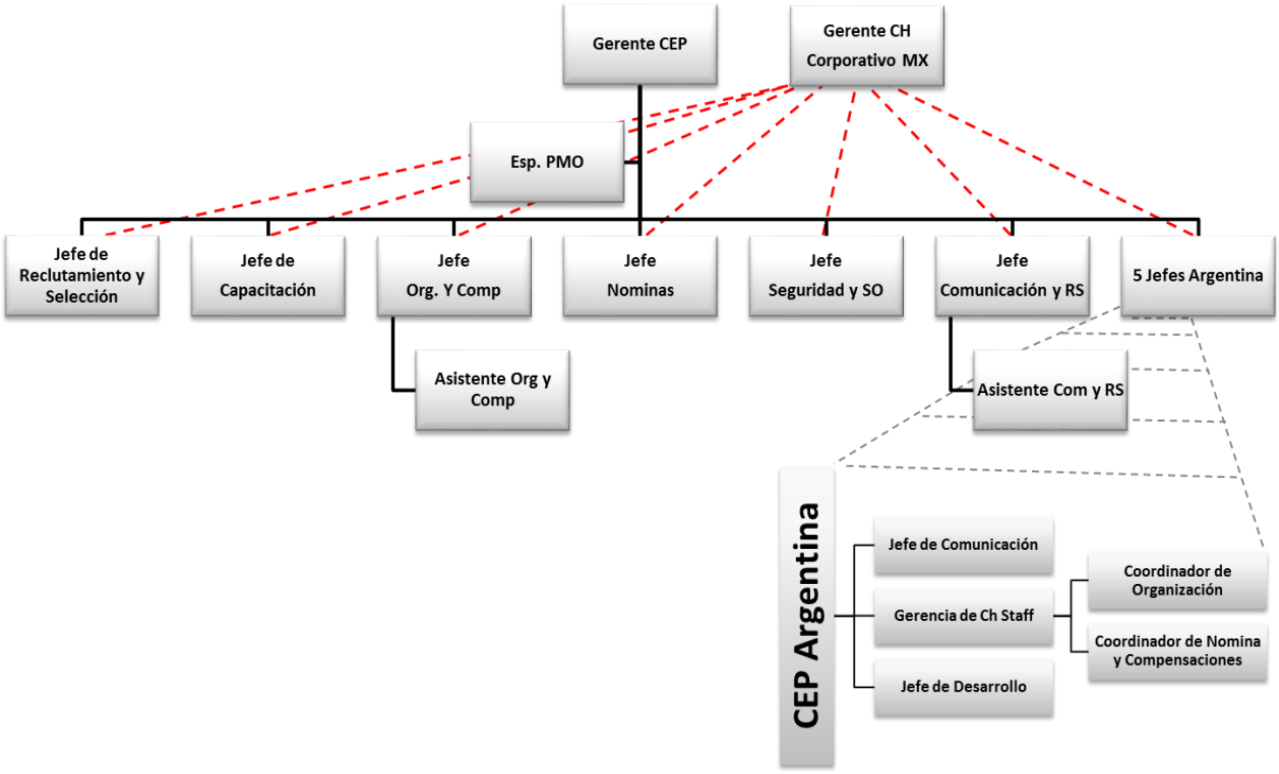

Fig. 6. Estructura Tipo de Capital Humano
Arca Continental, documento digital, 2017.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, resulta oportuno realizar una tabla de los puestos tipos actuales, tanto del área de Capital Humano Operativa como del Centro de Especialistas; y otra tabla comparativa de la estructura de capital humano anterior y posterior al proyecto.

Tabla 4. Estructuras tipo. Elaboración propia en base a Arca Continental, documento digital, 2017.

Equipo de Capital Humano Operativo	**Centro de Especialistas de Proceso**
• Gerente de Capital Humano Zona • Jefe Capital Humano • Coordinador de Personal • Coordinador de Seguridad • Coord. de Reclutamiento y Capacitación • Coordinador de Capacitación • Coordinador de Reclutamiento. • Coordinador de Vigilancia • Encargado de Nominas • Supervisor de Vigilancia • Asistente de Reclutamiento y Capacitación	• Gerente de Centro Especializado de Servicios • Jefe de Organización y Compensaciones • Asistente de Organización y Compensaciones • Jefe de Reclutamiento y Selección • Jefe de Capacitación y Desarrollo • Jefe de Nominas • Jefe de Seguridad Industrial y Ocupacional • Jefe de Comunicación y Resp. Social • Asistente de Comunicación • Especialista Project Management Office (PMO) • 5 Jefes Argentina

Tabla 5. Costo de Estructura. Elaboración propia en base a Arca Continental, documento digital, 2017.

Situación anterior	**Situación posterior**
58 Puestos	12 Puestos
107 colaboradores de Capital Humano	96 Colaboradores de Capital Humano
8055 colaboradores	9505 colaboradores
Costo de nómina: $ 165,478 mensuales	Costo de nómina: $137, 636 mensuales
Sin centro de especialistas de procesos	Centro de especialistas de proceso: 8 puestos; 8 personas; 12 colaboradores. Costo de nómina: $21,978. Total: $137, 636 + $21,978 = $159, 614 mensuales.
Costo por servir: $20,54 (costo de nómina/total de colaboradores)	Costo por servir: $16,79 (costo de nómina/total de colaboradores)

75 Clientes internos atendidos por 107 colaboradores de capital humano. (Total de colaboradores/ colaboradores de Capital Humano)	99 Clientes internos atendidos por 107 colaboradores de capital humano. (Total de colaboradores/ colaboradores de Capital Humano)

Para finalizar, se puede observar que luego de la aplicación del proyecto se logró estandarizar la estructura del negocio al contar con un centro de especialista de procesos. Asimismo se logró reducir el costo de nómina como también el costo por servir, aumentando la satisfacción y atención a más clientes internos; con menos puestos tipos y colaboradores de capital humano.

Entre otros beneficios importantes se destacan: mejora en tiempo de respuestas; aplicación de mejores prácticas de trabajo; optimización de recursos y enfoque al cliente interno; escalabilidad hacía nuevos negocios y áreas operativas; equilibrio en carga de trabajo; estandarización de procesos, metodologías y políticas de trabajo; comunicación eficiente.

IV.13. Servicio y satisfacción al cliente interno

Para empezar a analizar la satisfacción del cliente interno, resulta oportuno definir quiénes son considerados clientes internos de Arca Continental

> "Dividimos al cliente interno en dos: nosotros le brindamos servicios a los recursos humanos de las operaciones y al resto de las áreas". (G. Rumi, entrevista personal, 16 de mayo de 2017)

En conclusión, los clientes internos, desde la perspectiva del Back Office, son los responsables de los procesos de cada operación.

Según la directora del área de mercadotecnia y ventas, sucursal Salta, hay dos tipos de clientes: el externo y el interno. Si bien la orientación del área de marketing es hacía el cliente externo, resulta necesario lograr en primer lugar la satisfacción del cliente interno, ya que sí, internamente, los procesos no

funcionan como deberían funcionar, y los trabajadores están desmotivados con sus tareas, la calidad del servicio será negativa y como consecuencia los clientes externos estarán insatisfechos.

> "(…) si los procesos no funcionan como tienen que funcionar, todo ello al final del día se trasluce en la calidad del producto y del servicio. Entonces, desde este punto, el proceso que trabajamos con el área de recursos humanos es como ayudamos a internalizar en cada producto lo que somos a nivel organizacional". (F. Causarano, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

En resumen, la satisfacción al cliente externo se logra mediante la satisfacción al cliente interno. En efecto, para lograr satisfacer al cliente interno se deben llevar a cabo procesos de recursos humanos, tales como capacitación, comunicación, administración de proyectos, gestión de talentos y otros, logrando que el empleado se sienta motivado y alcance un sentido de pertenencia y entendimiento de que su tarea es útil, tanto para la organización como para él.

> "Cuando uno entiende que su trabajo es valioso, ya sea para el consumidor o el cliente externo o para el próximo eslabón de la organización, uno se siente contento con lo que hace, y de cierta manera esto brinda empowerment a la gente". (F. Causarano, entrevista personal, 23 de mayo de 2017)

Hecha la consideración anterior, cabe destacar que toda gestión realizada por la empresa tiene como propósito brindar servicio al cliente interno. Desde este punto, la gestión de Back Office se desarrolla con el propósito de brindar servicio y satisfacer al personal de la compañía.

> "Los compromisos del back office es dar el mismo nivel de servicio al cliente interno. El nivel de servicio se tiene que mantener y en algunos casos mejorar, ya que ellos dominan tan bien los procesos a comparación de cómo lo hacíamos antes de manera local". (J. Alba, entrevista personal, 2017)

Según se ha citado, el modelo de Back Office, no sólo busca la satisfacción del cliente interno sino mejorar el nivel de servicio que anteriormente brindaba la compañía, ya que contar con centro de servicio compartido de excelencia operacional, la empresa obtiene un mejor dominio de sus procesos, logrando sinergia y por ende, productividad.

En efecto, resulta necesario documentar las relaciones con el cliente interno y la satisfacción del mismo, mediante una retroalimentación y evaluaciones. Para lograr entonces, que el servicio brindado se encuentre aparejado con la satisfacción al cliente interno, en cuanto al compromiso en tiempo y calidad.

Para dar por finalizado este análisis, es necesario resaltar que la motivación del personal y la gestión de talento humano son de gran importancia para que las operaciones de la empresa se desarrollen en correlación a los lineamientos estratégicos.

En esta perspectiva, Arca Continental para lograr dicha optimización y sinergia gestiona el modelo de Back Office para conseguir, de dicho modo, la excelencia operacional.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general describir el impacto de la gestión de Back Office de capital humano en la optimización de procesos y generación de ahorros en loa costos de servicios terciarizados, en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016.

A fin de realizar el trabajo de campo, en primer lugar se visitó la sucursal de Quito, Ecuador de Arca Continental, la cual proporcionó información relevante para delinear el proyecto de investigación. Además, sus gerentes proporcionaron documentos digitales, en formatos Power Point y Acrobat Reader, con información institucional que sirvió de fuente secundaria para la investigación.

En segundo lugar, a fin de obtener información relevante que sirviera para responder a los objetivos específicos y al planteamiento del problema de investigación, se acudió a la técnica de la entrevista teniendo como fuentes primarias lo relevado de la palabra de los directivos centrales de la empresa Arca Continental, sucursal Salta: director general del negocio, de capital humano, de mercadotecnia y ventas, de operaciones técnicas, Gerente de Staff de capital humano, y Especialista en desarrollo organizacional.

Luego de obtener el testimonio de dichos entrevistados, se procedió a la transcripción por escrito de las grabaciones de los audios y se comenzó con el análisis del contenido de cada relato. Se partió de la codificación, teniendo en claro los objetivos de la investigación. Posteriormente, se realizó una matriz de análisis para aplicar el método de comparación constante entre categorías, tanto de los testimonios obtenidos por los directores de la empresa como del análisis de los documentos digitales y del código de ética de la empresa, buscando similitudes y diferencias, coherencias y contradicciones. A través del método inductivo de investigación y de la organización e interpretación de los datos obtenidos, se derivó la sección de análisis e interpretación de los datos.

Hechas las consideraciones anteriores, es posible arribar a la conclusión central respecto a que la empresa Arca Continental sí ha obtenido una optimización de sus procesos y generación de ahorros en costos de servicios terciarizados, al aplicar la gestión de Back Office de capital humano.

Desde esta perspectiva, a través del Back Office de Capital humano la empresa ha podido reestructurarse, generando estructuras matriciales y estandarizadas en sus distintas divisiones, enfocadas en la búsqueda de la *excelencia operacional*, que permita mejorar los niveles de servicios y satisfacción del cliente interno, generar ahorros, buscar sinergias e implementar una cultura corporativa y, de este modo, permitir la escalabilidad del modelo a nuevos negocios u otras operaciones.

Con referencia a lo anterior, actualmente Arca Continental posee una misma gestión de capital humano en todas sus filiales. De este modo, la gestión es centralizada en todos los proyectos transaccionales, y en los esquemas de diseño general de capital humano. Dicha política es definida y emitida por la casa matiz, ubicada en México, sin distinción alguna. Sin embargo, si bien las políticas son aplicadas en su totalidad, la forma de operar o gestionar los procedimientos difiere en relación a cada país, en función al contexto regulatorio, es decir, se realizan adaptaciones locales.

En resumen, la gestión de capital humano consiste en un modelo matricial en donde existe una línea de doble reporte, que enfoca sus operaciones bajo el lema “pensar global pero actuar local”. Actualmente, la gestión de capital humano dentro de Arca Continental aporta grandes beneficios y procesos a las distintas áreas para que todas las prácticas y procesos estén en relación con los objetivos y estrategias organizacionales.

Respecto a la estructura de capital humano se ha dicho que posee estructuras matriciales y estándares para capitalizar la especialización de las distintas áreas. Dichas estructuras están alineadas con la estructura del corporativo, pero atendiendo a responsabilidades locales para resolver cuestiones relacionadas con temas específicos de cada filial.

En consecuencia, el tamaño de la estructura está muy alineado al tamaño de la operación pero se cumple con los lineamientos de las estructuras organizacionales en cuanto a tipos de puestos. Siguiendo esta línea, las estructuras de capital humano son autorizadas por la Dirección Ejecutiva de Capital Humano, ubicada en Monterrey, México.

Dentro de este modelo matricial, la estructura interna de la sucursal Salta, como de las otras filiales, cuenta con una organización de distintas áreas: administración y finanzas, operaciones técnicas, mercadotecnia y ventas, capital humano y una dirección de zonas. Además, la estructura de capital humano tiene una dirección a nivel país y tres gerencias: una gerencia legal, una gerencia de capital humano staff (alineada con el corporativo) y una gerencia de operación por zona (norte, sur y este). Todas estas estructuras tienen como propósito principal brindar servicios al cliente interno.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se pudo observar claramente que Arca Continental sí cuenta con un gobierno corporativo en donde los directores ejecutivos de primer nivel son los encargados de definir las políticas de gestión para toda la empresa, pero la forma de ejecutar dichas políticas y de definir los procedimientos con nivel de detalle corresponde a los ejecutivos del siguiente nivel. En este orden de ideas, los directivos tienen la responsabilidad de hacer que toda la empresa en su conjunto respete las directrices del corporativo.

Entonces, luego de la aplicación del Back Office de capital humano, Arca Continental está logrando sinergia entre las distintas áreas y procesos de la empresa; por lo tanto, optimiza sus recursos mediante la alineación y homologación de políticas, procesos y procedimientos. Asimismo, el nivel jerárquico de la compañía puede aplicar una estrategia de organización efectiva y sustentable y emanarlas a todas las filiales.

Por otro lado, con respecto a la identidad y cultura integral corporativa, actualmente, Arca Continental es una empresa orientada al éxito y a los resultados, y comparte una cultura de trabajo enfocada en satisfacer a sus clientes pero también orientada al desarrollo sustentable y hacia la ética. Todas sus acciones están guiadas por una

misión, visión y un cuerpo de principios y valores, compartidos por todas las divisiones, que son la esencia de su cultura organizacional: orientación al cliente y vocación de servicio; integridad sustentada en el respeto y la justicia; desarrollo integral de capital humano y sustentabilidad y responsabilidad social.

Los beneficios que obtiene la empresa al tener una identidad compartida, entre todas las filiales del negocio, apuntan a la existencia de sinergia dentro de la organización que otorga oportunidades de crecimiento, reducción de costos, negociaciones, alineamientos y homologación de procesos.

Resulta oportuno considerar que antes de la aplicación del Back Office, cada filial contaba con un gerente general y el mismo tenía que convertirse en especialista en distintas áreas, ya sea en producción, logística, mercadotécnica, capital humano y en administración. Cuando la empresa logró que existiese una identidad compartida y aplicó el modelo corporativo de Back Office, empezó a estructurarse. Actualmente cada filial debe cumplir con la política emitida por el corporativo y de este modo se pueden tomar mejores decisiones.

Por otra parte, en relación a los recursos y plataformas de trabajo que utiliza la empresa para alinear y optimizar procesos y ahorros, se destacan: en primer lugar, el sistema informático SAP por el cual la empresa maneja su negocio en relación a los pagos de nóminas, proveedores, operaciones comerciales y desarrollo organizacional. En segundo lugar, utiliza un modelo denominado *Success Factors* que está integrado por políticas, procesos, herramientas y métodos que permiten incorporar, identificar, desarrollar y fidelizar al capital humano. Además, utiliza evaluaciones de desempeño, tales como evaluación 180°, evaluaciones 360° y definiciones de rutas de carreras.

En Arca Continental, sucursal Salta, los recursos de infraestructura (plantas, oficinas, puestos de trabajos) sí son fuente de una ventaja competitiva aunque resulta necesario que la empresa invierta más en recursos humanos para enfrentarse a los desafíos del entorno. Desde este punto, el recurso humano es el activo más importante que posee Arca Continental para alcanzar una ventaja competitiva y que ésta sea sostenible en el tiempo, ya que capital humano opera a la par de la estrategia de negocio.

Como se ha destacado anteriormente, el modelo de Back Office se sustenta en una estructura estandarizada inter-empresarial así como en la implementación de un centro de servicios compartidos (Staff Operativo), cuyo objetivo es prestar servicios especializados de los procesos de capital humano de la empresa. A tales efectos, los procesos especializados de capital humano que atiende el Back Office son: Reclutamiento y selección; Administración de la capacitación a colaboradores; Administración del desarrollo de personal; Administración de las compensaciones y beneficios; Gestión de la nómina; Gestión del cambio, cultura y clima organizacional; Gestión de la comunicación interna y externa; Gestión de la seguridad y salud laboral.

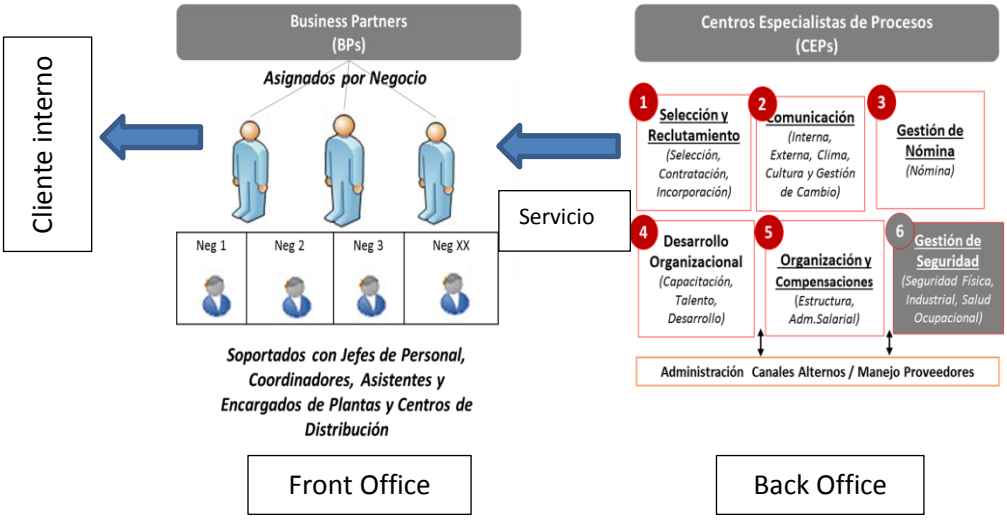

Fig. 7. Proceso de servicio de la gestión de Back Office.

Elaboración basada en Arca Continental, documento digital, 2017.

Es necesario destacar que tanto la Sucursal de Salta como las otras sucursales de Argentina, presentan una limitante que se evidencia en el costo laboral, el cual es muy elevado en comparación a otros países. Asimismo, el costo laboral viene aparejado del costo de las relaciones gremiales, consideradas claves para el área de capital humano porque están directamente vinculadas con el éxito del negocio.

Ante dicha limitante la empresa emplea distintas estrategias para minimizar el costo laboral, tales como la gestión de Back Office o excelencia operacional, porque permite el despliegue de oportunidades para las distintas áreas, al tratarse de un centro de especialistas y servicios compartidos.

Además, es fundamental tener un riguroso control, en primer lugar, de la cantidad de personal adecuado para cada área y estructura; y en segundo lugar controlar la administración de horas extras, ausentismo, accidentes y enfermedades profesionales.

Por último, el área de operaciones técnicas está ejecutando un proyecto de reducción de nómina denominado P.I.V.O. (planeación integral de ventas y operaciones), que consiste en obtener un pronóstico mensual de ventas, a corto y mediano plazo, permitiendo obtener dotaciones de personal necesarias y justas.

Se considera que la empresa debe emplear un conjunto de estrategias y desarrollar competencias en su equipo de trabajo para obtener una optimización en sus procesos, tales como: orientación al cliente interno y externo, negociación, escucha activa, empatía, búsqueda de soluciones, relaciones personales y sobre todo lograr que exista comunicación y un buen clima laboral.

Asimismo, resulta necesario al desarrollar talentos, generar competencias de liderazgo, proactividad e iniciativa, potenciar el rol de "socio estratégico y adalid de los empleados", sobre todo en los mandos medios, ya que esto dará resultados positivos en la ejecución de proyectos y procesos de las distintas áreas. Es fundamental, además, ejecutar cuadros de sucesiones, asignación de proyectos, tutorías, asesoramiento y coaching a todos los equipos primarios

Finalmente, las competencias directivas que permiten llevar a cabo el modelo de Back Office de una manera efectiva, implican el desarrollo de los empleados y el buen proceso de comunicación interna. A su vez, los directivos deben ser proactivos, planificando y ejecutando los procesos de acuerdo con las políticas emitidas por el corporativo. Desde esta perspectiva, deben aplicar en su totalidad las directrices emanadas por la casa matriz, ya que ellos tienen la responsabilidad de lograr que toda la organización entienda, se comprometa, respete y cumpla con dichas políticas.

Resulta oportuno definir, a los empleados a cargo, cuál es la misión y visión de la compañía para lograr involucramiento con los lineamientos estratégicos y que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia.

Atendiendo al *propósito fundamental* de la gestión de Back Office de brindar servicio y satisfacer al cliente interno, el nivel de dicho servicio se tiene que mantener y, en algunos casos, mejorar. Este nivel se encuentra aparejado con la satisfacción al cliente interno, en cuanto a compromiso con el tiempo de entrega y calidad del mismo.

Se destaca que el valor agregado que ofrece el Back Office de capital humano a la sucursal Salta es que la empresa cuenta con una estructura inter empresarial, a nivel de las áreas de capital humano, que presenta posiciones y cargos similares; contar con equipos con cargas de trabajo inequitativamente distribuidas, debido a que cada filial realiza sus procesos y actividades de manera particular; y por último, contar con procesos que se alineen con los lineamientos estratégicos del negocio. Todo esto permite optimizar procesos con un equipo de capital humano más productivo y eficiente además de generar ahorros en costos de servicios terciarizados.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se exponen recomendaciones y sugerencias en cuanto a las problemáticas que puedan presentarse en la ejecución del modelo de Back Office. Estas recomendaciones resultan de la contrastación del marco teórico, las observaciones e información recogidas en el trabajo de campo, así como de las propias reflexiones y análisis que están contenidos en los anexos de la presente investigación; están dirigidas a los directores, ejecutivos y especialistas implicados en la gestión de Back Office de Arca Continental, sucursal Salta.

A lo largo de toda la investigación realizada se ha observado que la gestión de Back Office de capital humano en Arca Continental, sucursal Salta, impacta de manera positiva en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios. Asimismo, permite que la empresa cuente con estructuras estandarizadas y un buen gobierno corporativo para obtener una adecuada alineación de lineamientos estratégicos entre la casa matriz y las filiales, a fin de conseguir una optimización de procesos y sinergia organizacional.

En efecto, Arca Continental posee estructuras de capital humano con posiciones y cargos similares en todas sus filiales, contando con cargas de trabajo distribuidas ya que cada filial realiza sus procedimientos de manera particular, atendiendo al marco regulatorio de cada país, pero siempre respetando la política corporativa.

Cabe destacar que la gestión de back office permitió, además, que la empresa desarrolle un equipo de capital humano más productivo y eficiente, obteniendo excelencia operacional en todas sus áreas. El staff de capital humano tiene como función principal brindar servicio al cliente interno; para esto debe efectuar planes de mejora con el objetivo que el servicio brindado sea satisfactorio, atendiendo a compromisos con la calidad y el tiempo de entrega del mismo.

En el marco de las observaciones que se han ido obteniendo a lo largo de la investigación, cabe destacar que la gestión de back office de capital humano es un proyecto de reciente aplicación en la empresa. Si bien ya se observan cambios

positivos en las funciones del negocio todavía existen algunos procesos de capital humano que poseen poca estandarización, tales como la capacitación, la selección y la inducción.

Desde esta perspectiva, es importante que dichos procesos estén desarrollados y alineados con las políticas corporativas. Además, los procesos de recursos humanos necesitan mayor estandarización, ya que otras áreas de la empresa dependen en gran medida de recursos humanos para ejecutar sus funciones de manera correcta. A tal efecto, si el área de capital humano cuenta con procesos estandarizados podrá mantener el nivel de servicio al cliente interno, incluso hasta mejorarlo, en cuanto a calidad y tiempo de entrega del mismo logrando un satisfactoria percepción por parte del cliente.

Asimismo, cabe destacar que los procesos de selección, inducción y capacitación van cambiando en cuanto a los factores y exigencias del entorno. Las empresas en la actualidad se enfrentan a grandes desafíos de un entorno turbulento, complejo y cambiante. En efecto, para adaptarse a los cambios, enfrentar los desafíos del mismo y cumplir con los objetivos organizacionales, la empresa debe realizar un ajuste en sus estrategias, siendo proactiva y proponiendo planes de acción de mejora continua.

Hecho el planteamiento anterior, se recomienda la formulación y ejecución de un plan de mejora en los procesos de capital humano. Este plan permitiría definir mecanismos para que la empresa pueda alcanzar aquellos objetivos que se ha propuesto y conservar su ventaja competitiva en el mercado. Se trata de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para poder efectuar una respuesta adecuada y proactiva a los cambios. La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Dicha mejora se produce cuando la organización aprende de sí misma.

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido por parte del cliente interno. Dicho plan,

además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

Para generar un plan que esté en correlación con los objetivos de la empresa es necesario lograr la implicancia de todos los directivos y responsables del área de capital humano. Cuando se logre esta interacción se conseguirá identificar problemas y plantear posibles soluciones, logrando sinergia.

El plan de mejora propuesto constaría de seis pasos:

1. Identificar proceso/os a mejorar
2. Identificar las causas que originan el problema en dicho proceso/os
3. Definir los objetivos generales de mejora, teniendo en cuenta los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.
4. Definir acciones de mejora
5. Ejecutar el plan
6. Dar seguimiento

Identificación de proceso/os a mejorar: una vez detectado el problema y realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce sus principales fortalezas y debilidades. La clave reside en identificar procesos de mejora, sobre todo aquellos que tengan mayor impacto en otras áreas de la empresa.

Identificar las causas que originan el problema en dicho proceso/os: la superación de un proceso de mejora comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas que ayudan a analizar en mayor profundidad el problema y definir con más exactitud las acciones de mejora, tales como el diagrama de espina (causa-efecto); diagrama de Pareto y tormenta de ideas.

Definir los objetivos generales de mejora, teniendo en cuenta los objetivos, misión, visión y valores de la empresa: una vez se han identificado los principales procesos de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, para que los

objetivos de mejora estén en congruencia con los objetivos organizacionales es necesario tener en cuenta la filosofía corporativa, es decir, su misión, visión y valores.

Además, al redactar los objetivos se debe considerar que los mismos deben ser: concretos; claros; realistas; acotados en tiempo y grado de cumplimiento; flexibles para adaptarse a contingencias no previstas; compresibles y obligatorios.

Definir acciones de mejora: el paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se sugiere la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, entre otros) que facilitarían la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

Ejecutar el plan: una vez definidas las estrategias y acciones de mejora se procedería a la formulación del plan. Esta planificación consiste en un listado de todas las acciones a ejecutar; para ello es necesario realizar un orden de prioridad en el que se debe tener en cuenta los siguientes criterios: grado de dificultad de implantación; plazo de implantación e impacto que causa en la organización.

En primer lugar, para evaluar el grado de dificultad de implantación es necesario priorizar las acciones en grados o niveles, representados por números del 1 al 4 siendo el 1 el grado más difícil.

En segundo lugar, para evaluar el plazo de implantación es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación. El número 1 representa el plazo más largo y el número 4 el plazo inmediato.

En último lugar, el impacto que provocaría la acción en la organización está definido como el resultado de la actuación a implantar. Es importante tener en cuenta el grado de mejora que se puede conseguir (un cambio radical e imprevisto tiene un mayor

impacto en la organización que aquellos cambios que se pueden prever). Además, se debe tener en cuenta cuántos procesos pueden afectar la acción o estrategia de mejora, y sí éstos son relevantes para la organización.

Tabla 6. Priorización de acciones de mejora. Elaboración propia.

Acciones de mejora	Grado de dificultad	Plazo	Impacto probable	Prioridad

Seguimiento: el siguiente paso sería la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. En el mismo se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo. Posteriormente, se debe controlar si las acciones de mejora impactaron de manera positiva en la organización, alcanzado su objetivo. En el caso de encontrarse una desviación se deberían establecer otras acciones correctivas. Realizar el seguimiento permite obtener información acerca del funcionamiento, eficacia y eficiencia de dichas acciones.

Marcados los pasos anteriores para llevar a cabo un plan de mejora de servicios, se podría realizar una tabla como la N° 5, que ayudará a ejecutar de manera eficaz y eficiente el plan, optimizando recursos y evitando desviaciones.

Tabla 7. Plan de mejora. Elaboración propia.

Plan de Mejora							
Acciones de mejora	Tareas	Responsables de las tareas	Tiempos (inicio - final)	Recursos utilizados	Presupuesto / Financiación	Indicadores no operativos de seguimiento	Responsables del seguimiento
1.							
2.							
3.							

Por otro lado, se recomienda complementar el plan de mejora con una planificación de implementación del plan; éste parte de conocer el estado actual de los procesos de capital humano y compararlo con el estado deseado.

Para apoyar al personal que está dentro del proceso de mejora es oportuno realizar un plan de cambio o change management; el mismo consiste en la capacidad para ver los cambios correctos e implementarlos ágilmente. En efecto, se debe definir una estrategia de cambio y aspectos comunicacionales tratando de afectar lo menos posible al personal.

Para finalizar, se sugiere resaltar la importancia que deberían darle los directores al plan de mejora, no sólo el compromiso de los mismos en el involucramiento del plan sino también en el desarrollo de sus competencias directivas. Los responsables del negocio y del área de capital humano deben ser conscientes de la importancia de sus procesos y cómo el activo humano bien administrado puede provocar resultados positivos en la organización, otorgándole ventaja competitiva. Desde esta perspectiva los directivos precisan gestionar el talento humano; crear líderes; brindar empowerment a sus colaboradores; asegurar que exista una buena comunicación para que los empleados se sientan implicados en el plan; y generar trabajo en equipo para lograr sinergia en cada uno de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Albizu, E. y Landeta, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España. Ed: Pirámide.

Alles, M. (2013) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Argentina: Granica S.A.

Arca Continental (septiembre de 2016) *Visión en acción*. Edición N. 003

Arca Continental, (2016) *Código de Ética.* Recuperado el 18 de marzo, de: http://www.arcacontal.com/

Arca Continental, (2016/2017) *Marco Institucional.* Recuperado el 20 de marzo, de: http://www.arcacontal.com/

Arellano, R. (2004) *Cómo alinear la Tecnología de Información con la estrategia del negocio*. Recuperado el 04 de mayo, de: http://www.geocities.ws/rubarellano/fase3/t1.html).

Besseyre des Horts, C.H. (1989) *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Aedipe. Cap. 0 y 1

Cambio organizacional. (2010) Recuperado el 30 de abril, de: http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com.ar/

Carreño, B. (2013) *Ahorro & Inversión.* Recuperado el 19 de febrero, de: http://www.monografias.com/trabajos15/ahorro-inversion/ahorro-inversion.shtml

Cerón González, L.O.L. (2009) *Cambio organizacional*. Recuperado el 30 de abril, de: http://www.monografias.com/trabajos10/cambio-/cambio-.shtml).

Chiavenato, I. (1977) *Introducción a la teoría general de la administración*. San Pablo, Brasil: Ed. McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (1999) *Administración de los nuevos tiempos*. Rio de Janeiro, Brasil: Ed. Elsevier, Campus.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. D.F., México: Ed. McGraw-Hill Interamericana, 8va edición.

Davis, K. (1981) *Human behavior at work: organizational behavior*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. McGraw- Hill.

de Jesús Antonio, E. (2015) *Importancia de la optimización de recursos*. Recuperado el 19 de febrero, de: http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimizacion-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/

El Portal Tu voz (2017) *Gestión de Back Office.* Recuperado el 28 de abril, de: http://www.tu-voz.com/las-diferentes-tareas-que-se-engloban-en-el-back-office/

Filipo, E. (1970) *Principios de la administración de personal*. San Pablo, Brasil: Ed. Atlas.

French, W. (1972) *Desarrollo organizacional: objetivos, suposiciones y estrategias,* citado en Margulies, N. (1972) Organizational development: values, process and technology. Nueva York, Estados Unidos: Ed. McGraw- Hill.

Genesys (2017) *Gestión de Back Office.* Recuperado el 28 de abril, de: http://www.genesys.com/es/solutions/business-optimization/workload-management/back-office

Grant, R. M. (1991). *The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* California, Estados Unidos: Ed. California Management Review, vol. 33.

Hinrichs, J. (1976) *Capacitación de personal*. Chicago, Estados Unidos: Ed. McNally College.

López, J. E.; Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Ed. 3ra edición., Civitas.

Luthans, F. (2002) *Organizational behavior*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. McGraw-Hill Education.

Margulies, N. (1972) *Organizational development: values, process and technology*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. McGraw- Hill.

Martínez, L. (2011) *Clima Organizacional.* Recuperado el 03 de mayo, de: http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz4ehfekGPb).

Mateo (2016) *Sistema de la seguridad y salud organizacional.* Recuperado el 27 de Mayo, de: https://www.isotools.org/2016/09/06/consiste-sistema-gestion-la-seguridad-salud-trabajo-sg-sst/

Méndez, D. (2014) *Ideas prácticas para reducir costes*. Recuperado el 19 de febrero, de: http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2014/01/21/ideas-practicas-para-reducir-costes-17/

Miles, R. y Snow, CH. (1984) *Designing strategic human resource systems*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. McGraw- Hill

Miller, P. (1987) *Recursos Humanos y las relaciones estratégicas*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. Journal of Management Studies

Organización Mundial de la Salud (1946) *Concepto de salud*. Nueva York, Estados Unidos: preámbulo de la Constitución de la OMS

Pepper Bergholz, S. (2011). *Optimización de procesos*. Revista Medwave. Recuperado el 19 de febrero, de: http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5062

Pérez Porto, J. (2008). *Cómo reducir los costos empresariales*. Recuperado el 01 de mayo, de: http://definicion.de/costo/

Pérez Porto, J. y Merino (2008) *Definición de concepto de nómina*. Recuperado el 27 de mayo, de: (http://definicion.de/nomina/)

Real Academia Española y la Asociación de Academias de la Lengua Española (2014) *Recurso: 2° acepción.* Madrid, España. Recuperado el 07 de mayo, de: Diccionario de la lengua española (23. ª edición).

Sánchez- Runde (2002). *Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos*. Ed. Harvard Deusto Business Review, N° 108.

Santana, F. (2009). *Cómo reducir los costos empresariales*. Recuperado el 01 de mayo, de:http://reduceelcosto.blogspot.com.ar/2009/01/qu-es-reduccin-de-costos.html,

Santiago, P. (1998). Administración de compensaciones y beneficios. Recuperado el 27 de mayo, de: http://html.rincondelvago.com/administracion-de-la-compensacion.html

Schein, E (1992) *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco, Estados Unidos: Ed. Jossey-Bass.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993*) Competence at work, models for superior performance.* USA: Ed. John Wiley, & Sons, Inc.

Strickland, J. (2012) *Administración Estratégica: teoría y casos.* Ed. McGraw- Hill, 18va edición, cap. 1).

Ventajas de las sinergias corporativas. (2012) Recuperado el 19 de febrero, de: http://www.altonivel.com.mx/18725-ventajas-de-las-sinergias-corporativas.html

Valle, R. (1995) *La gestión estratégica de los recursos humanos.* Vilmington, Estados Unidos: Ed. Addison Wesley Iberoamericana

Wikipedia (2017) *Gestión de Back Office.* Recuperado el 28 de abril, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS CON ORIENTACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"El back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios en Arca Continental, sucursal Salta, durante el segundo semestre del año 2016"

Estudiante: Solana Giménez Perri	D.N.I.: 38.211.432	Firma:
Directora: Lic. Asunción Cornejo	D.N.I.: 32.630.443	Firma:

EVALUACIÓN:

-Decisión:

-Tribunal evaluador:

Jurado:

Jurado:

Jurado:

-Lugar y Fecha: Salta- Capital, 30 de junio de 2017

Licenciatura en Recursos Humanos con Orientación en Desarrollo Organizacional

ANEXOS

Trabajo final de graduación: "El back office de capital humano y su impacto en la optimización de procesos y generación de ahorros en costos de servicios en arca continental, sucursal salta, durante el segundo semestre del año 2016"

Autora: Solana Giménez Perri
Salta, 2017

ANEXO 1

Caso de éxito y referencia: Shared Service Centers

Empresa	**Empresa local de Alimentos**
Enfoque con el que nació	• Liberar operatividad a Business Partners • Mejorar el nivel de servicio
Áreas involucradas	• Recursos Humanos
Casa Central	• Quito- Ecuador
Servicios específicos de Recursos Humanos que ofrecen	1. Reclutamiento y selección 2. Gestión de compensación 3. Gestión de desempeño 4. Gestión organizativa 5. Desarrollo organizacional (entrenamiento, plan de desarrollo, clima laboral, cultura, etc.) 6. Bienestar (nómina, beneficios, salud ocupacional, etc.)
Puntos a destacar	El modelo contempla Centro de Servicios (enfoque operativo), Especialistas (enfoque el desarrollo de metodologías) y Business Partners (enfoque servicio y "fronting" con negocio).Ha sido crítico el definir claramente la estrategia de Recursos Humanos en la compañía, para poder enfocar los esfuerzos de los Business PartnersManejo exitoso de Islas Tecnificadas y de Autoservicios. Es muy importante el definir claramente la "cancha" entre el centro y los bussiness partners. Puede haber zonas grises.
Beneficios Obtenidos	Business Partners con visión estratégica y agentes de cambio. Capital Humano con una estrategia clara de servicio y aporte estratégico

ANEXO 2

Entrevista a Gabriel Rumi: Gerente de Staff de Capital Humano

Fecha: 16 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta.

Gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones:

S - **¿Cuáles son los puestos de staff y de operación, que emplea Arca Continental para la gestión en el área de recursos humanos?**

G- Básicamente los puestos de staff son: un gerente de recursos humanos staff, con un coordinador de nóminas y con un coordinador de organizaciones, con una asesora legal impositiva. Después tenemos una jefa de comunicaciones, una jefa de desarrollo y el gerente de legales.

Y los puestos de operación son: gerente de capital humano, (zona norte, sur y este) con cada uno de sus equipos, que son un coordinador de reclutamiento y selección y su auxiliar de personal, y los jefes de cada una de las zonas [de las provincias].

En segundo lugar, el funcionamiento de dichas posiciones tienen que ver con el tipo de estructura que tiene Arca Continental, que consiste en una estructura matricial, al igual que el resto de las direcciones, esto consiste en una parte corporativa y una parte operacional.

Básicamente lo que es staff (corporativo), consiste en brindar servicio en un marco normativo a todas las tareas, y lo que es operación consiste en brindar servicios al equipo zonal para vender y de este modo lograr los objetivos.

Dentro de esa estructura, capital humano tiene distintas direcciones: una dirección legal, una dirección de capital humano staff [staff y corporativo es lo mismo], y tres, una estructura de operación [una para cada una de las zonas]. Esta es la forma en la cual geográficamente se divide el trabajo:

- Zona norte (tres provincias: Salta, Jujuy y Santiago)
- Zona Sur (Tucumán, La Rioja y Catamarca)
- Zona Este (Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes).

La estructura de legales, brinda servicio de asesoría y marco normativo legal a las diez provincias; el capital humano staff brinda lo que es servicio de asesoría y sirve como nexo de lo que es el

desarrollo corporativo que incluye desarrollo organizacional, que integra los procesos de selección, capacitación, plan de desarrollo propiamente dicho, comunicación externa e interna, responsabilidad social empresaria, cierre de nóminas, y manejo de control de costos y gastos.

Estas estructuras mencionadas, brindan servicios a cada una de las gerencias, que operan con una estructura de gerencia en la planta productiva que es para zona norte (Salta), zona sur (Tucumán) y zona este (Formosa); y con jefatura y coordinación en el resto de las provincias dependiendo del volumen que tengan.

El trabajo básico de la operación, es brindar servicios al proceso productivo de la venta, lo cual significa proveer de recursos, tanto en desarrollo de personal, selección, y capacitación; para que la empresa pueda: vender, tener el producto disponible y tener la producción en tiempo y forma.

S -**¿Qué características tienen las operaciones de staff de capital humano, en Arca Continental?**

G- Básicamente las características es brindar servicio, es decir, existe una fuerte orientación al servicio y capacidad para solicitar información.

En otras palabras, la razón de ser del staff de capital humano es poder facilitarle el día a día al gerente de RR.HH. de operación y por otro lado, el marco normativo legal para que el trabajo no se realice fuera de los estándares fijados. Por ej.: el abogado te da la asesoría de cómo manejarte un caso pero a su vez controla que no se realice fuera de ley, básicamente.

Y a su vez, el staff define las políticas y las prácticas, por ej.: en capacitación y desarrollo, define qué evaluaciones se van a tomar este año, como va a ser la encuesta de clima organizacional, entre otras. Es decir, las definiciones es responsabilidad del staff de capital humano.

S – Bien, y ahora: **¿Dichas características son aplicadas en las demás sucursales de Arca continental?**

G- ¿eso se refiere a las distintas provincias?

S- exacto, a las distintas zonas.

G- Si, categóricamente funciona así.

S – La siguiente pregunta consiste en: **¿Qué valor agregado poseen las operaciones y procesos de staff de capital humano en la empresa?**

G- Básicamente, le valor agregado es el señority, es decir, la experiencia que tiene, y el manejo que tienen en lo que es el desarrollo organizacional, en la parte de asesoría impositiva y en la parte de legales.

Para que quede más claro, consiste en un centro de especialistas que su valor agregado se encuentra en los conocimientos que tienen en cuanto a las operaciones, el conocimiento de los procesos administrativos de SAP, [que esa es otra cuestión], para el manejo de costos y gastos del negocio.

S – Perfecto, en cuarto lugar: **¿Cuáles son los roles que debe cumplir el área de operaciones de capital humano y el staff/ centro de especialistas de CH?**

G- Bueno, eso tiene un poco que ver con la primera pregunta. En cuanto a los roles y las tareas, lo que tiene que hacer un gerente a través de su equipo es asegurar el pago en tiempo y forma, de todos los sueldos. Cuando digo en tiempo y forma, me refiero al tiempo legal y en forma, que se realice en blanco.

Segundo, tiene que asegurar los procesos de selección, capacitación, auditoria, desarrollo organizacional, tiene que hacer un blindaje gremial para que las operaciones estén activas [es decir, un buen relacionamiento gremial que le permita negociar en cuanto a la ley y al convenio], y además tiene que tener un manejo de la estructura de costos, en lo que refiere a dotación, horas extras, ausentismo, enfermedad y protección de la planta, [digamos que es la seguridad corporativa].

Todo esto se desarrolla en un marco de brindar servicio al cliente interno, que son las divisiones: comercial, producción, administrativa, y de capital humano.

Y, el rol de staff es asegurar una plataforma de trabajo donde la operación pueda desarrollar sus actividades, es decir, enseñar todas las políticas y procedimientos para que se pueda ejecutar con éxitos todas las tareas.

Estructura:

S – Bien, en cuanto a la temática de estructura **¿Cómo se lleva a cabo una estandarización de las estructuras de capital humano con un enfoque en la excelencia operacional?**

G- Lo que se busca es replicar la misma estructura de capital humano de la casa matriz. Nosotros tenemos una estructura que ya está definida en el corporativo de México, ya que es una directriz de

la casa matriz, y desde este punto lo que tratamos es replicar esa estructura en cada una de las operaciones siempre y cuando teniendo en cuenta las características de cada contexto.

La cuestión es estandarizar los procesos para que exista una integración y coordinación, para ello es fundamental tener diseñado bien todos los roles, procesos y la estructura de trabajo.

S – Desde este punto, **¿Qué permite la misma?**

G- Permite que no se definan los roles y procesos al libre albedrío, sino más bien que debe existir una correlación y replica en cuanto a los procesos y roles que manda como directriz el corporativo de México, para lograr de este modo una adecuada optimización y congruencia de procesos y prácticas.

S – En cuanto a los recursos utilizados por la empresa:

¿Qué sistema informático de nóminas utilizan en Arca Continental, sucursal Salta?

G- tanto en sucursal Salta, como en toda Argentina, se utiliza el mismo sistema informático denominado SAP. A través de este sistema liquidamos todo lo que es nóminas.

S - **¿Esto también es una directriz de la casa matriz?**

G- sí, sí.

Es decir, es el estándar de trabajo que tiene Arca Continental para poder cotizar en bolsa.

S- **¿Qué quiere decir SAP?**

G- SAP es un sistema, como decir Microsoft, es un sistema que desarrolló una empresa Alemana, a través del cual se puede manejar absolutamente toda tu empresa, entre esos, el pago de nóminas, proveedores, desarrollo, capacitación, compras, insumos, es decir, la parte comercial.

No es un archivo ni un programa, es una plataforma de trabajo.

S – Bien, y **¿En qué medida el sistema informático de nóminas y de administración de RR.HH. es aplicable a otras operaciones del negocio?**

G- Si, es lo mismo, es 100 % aplicable a otras operaciones de negocio.

S- al ser aplicable, ¿se tiene en cuenta el marco legal de cada país? Ya que cada país tiene distinto marco legal.

G- Sí, obviamente, cuando vinieron de México para implementar dicho sistema se tuvo que parametrizar el sistema en cuanto a la normativa legal de Argentina. Es decir, SAP, tiene una estructura base pero se implementa en función a las distintas definiciones, de este modo se ajusta a las mismas.

S – Perfecto, ahora, en cuanto a los procesos y la alineación tecnológica para la empresa:

¿Qué tipo de gestión, como gerente de staff de capital humano, debe ejecutar para optimizar los procesos de RR.HH?

G- El tipo de gestión, como gerente de staff de capital humano, es facilitar a los gerentes de operación sobre lo que ellos tienen que hacer o cómo manejarse, en lo referente a la estructura de costo laboral, dotación, cierre de paritarias, y en brindar información sobre el negocio.

Concretamente, el gerente de staff tiene que diseñar, mantener, programar y controlar todo el plan de negocio en cuanto a la estructura de liquidación de nóminas, de impuestos, y de acuerdos paritarios para que le sirva de información a la operación para poder dar servicio.

S -¿Esos servicios son dados, siempre, al cliente interno siempre?

G- si, 100%. En recursos humanos, dividimos al cliente interno en dos: uno es el resto de las áreas, y otro, el mismo recursos humanos de la operación. Es decir, nosotros le brindamos servicios a los recursos humanos de las operaciones y al resto de las áreas.

Como gerente de staff mi principal cliente interno, son los tres gerentes de operaciones (zona norte, zona sur y zona este).

S- Bien, ahora, siguiendo con la misma temática: **¿Qué características tienen los equipos de trabajo en el área de capital humano?**

G- los equipos de trabajo, de entrada, tienen una estructura matricial. Básicamente tienen dos jefes, los gerentes tienen como jefe al director de RR.HH. y como cliente al director de zona.

En cuanto a las características y competencias que deben desarrollar los equipos de trabajo son: orientación al cliente interno, orientación al cliente externo, consenso y negociación [por que los intereses de operación y los de staff no son los mismos], escucha activa, empatía, búsqueda de soluciones, y relaciones interpersonales.

S - **¿Estas competencias permite que exista una sinergia entre los trabajadores?**

G- Sí, claramente. Sin esas competencias no podríamos tener sinergia con una estructura matricial como es en nuestro caso.

S – Por otro lado, **¿En qué se basan para fortalecer y construir, en el colaborador, el sentido de pertenecía y compromiso?**

G- Para fortalecer el sentido de compromiso y pertenencia nos basamos en el clima laboral. Se trata de buscar distintas herramientas.

Toda la gestión de clima laboral se basa en eso, en buscar que el empleado se sienta motivado y se sienta parte de la organización.

El eje del clima laboral pregona en tres cosas: que el empleado se sienta bien con la organización, que se sienta parte de la empresa, para ello se lo hace participe para que pueda tener sinergia con sus compañeros derivado de eso, y por último que sienta bien consigo mismo y para ello se establecen políticas motivacionales.

S – Por último, **¿Cuál es la importancia de la comunicación interna y externa dentro de esta gestión?**

G- Es súper importante. Voy a decir una frase hecha pero que se identifica con nuestra política comunicacional: *"lo que no se comunica, no existe"*.

Tanto a nivel externo, porque somos una empresa que cotiza en bolsa y comercializamos una de las marcas más importantes a nivel mundial (Coca Cola), es decir, todo lo que Coca Cola hace es noticia y esto trasciende mucho. La comunicación externa es clave para que nuestros stakeholders estén alineados a lo que nosotros queremos, y la imagen marca que nosotros creamos sea lo que realmente queremos.

Y, la comunicación a nivel interno también es súper importante, ya que es parte del circuito sanguíneo necesarísimo para que recursos humanos pueda trabajar y transmitir lo que necesita. Es absolutamente clave para el desarrollo de la organización.

S – Muchas gracias Gabriel.

G- De nada, Solana.

ANEXO 3

Entrevista a Asunción Cornejo: Especialista de Back Office en Desarrollo Organizacional

Fecha: 16 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta

S- En cuanto a los recursos disponibles utilizados por la empresa. **¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que todavía necesita desarrollar la organización?**

A – Nosotros como staff si bien tenemos varios procesos no tenemos aceitados los mismos. Por ej. Uno de los procesos que deberíamos tener más aceitado seria la capacitación, pero a nivel de staff todavía no tenemos tantos recursos ni disponibilidad. Considero que es un proceso en el cual tendríamos una oportunidad, como también sucede en el caso del proceso de inducción.

Ya que en los procesos de capacitación, selección e inducción hay poca estandarización. Es decir, hay procesos como el de desarrollo que están estandarizados pero no están del todo maduros, ya que es poco el tiempo de implementación de la gestión de back office, y esta implementación genero cambios en dichos procesos. Tenemos poco tiempo para establecer un rodaje.

Yo creo que tenemos muchos procesos, pero no están del todo desarrollados, que ahí es donde está nuestra mayor oportunidad.

Donde más se tendría que estandarizar es en los procesos de RR.HH., ya que las otras áreas de la empresa dependen mucho del área de capital humano para hacer su parte. Y actualmente nosotros todavía estamos como "policías" en decir, "che hace las evaluaciones, dale feedback", y todas esas cuestiones. Ahí nos falta madurez sobre todo.

S- Bien, y **¿Qué competencias pueden producir cambios positivos en la organización?**

A – Para mí, hablando un poco de las competencias y habilidades que generarían cambios positivos en la organización es el liderazgo, como competencia fundamental. Para mí, desarrollar todos los mandos medios en su competencia de liderazgo traería muchos beneficios a la organización, porque son los mandos medios los que generan efectos positivos en sus colaborados, ya que la tarea que tienen a su cargo es el manejo de equipos, producción, y logística.

S- Desde este punto, **¿Cuál es el perfil de líder de Arca Continental?**

A – Existe un perfil de líder Arca Continental que dice que que un líder tiene que tener: determinado nivel de inglés, experiencia tanto en las operaciones como en la parte de staff, y un alto nivel de relaciones interpersonales con sus colaboradores. Desde este punto, es lo que Arca Continental denomina el líder Arca.

Es decir, este líder Arca debe estar alineado a la gestión de talento humano y reunir las siguientes competencias:

- ✓ Maximizar la rentabilidad al tomar decisiones basadas en su conocimiento del mercado y al ejecutar con pasión y disciplina.
- ✓ Debe ser emprendedor, escuchar, preguntar, analizar, tomar decisiones y comunicar a toda la organización.
- ✓ Atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores talentos como prioridad.
- ✓ Generar valor compartido con la comunidad, el medio ambiente, los clientes y proveedores

S- Perfecto, y ahora **¿Cómo administraría las competencias para obtener un buen nivel de aprendizaje y adaptación en el personal, frente a cambios del entorno interno de la compañía?**

A – Básicamente si hablamos de líder se administran las competencias mediante los procesos de capacitación, seguimiento con un coach, asignación de proyectos de trabajo y con un plan de desarrollo.

Nosotros hablamos que un 70% mediante la asignación de un proyecto o su propio trabajo, un 20% a través de un líder o un coach y un 10% a través de capacitaciones. De este modo nosotros tratamos de desarrollarlos en estas competencias.

S- En cuanto a procesos **¿Qué objetivo tiene la política de desarrollo que se implementa en la compañía?**

A – La política de desarrollo tiene como objetivo hacer crecer estos líderes y poder gestionarlos.

Nosotros lo que buscamos con el desarrollo y la gestión de talento es contar con futuros potenciales para cubrir los puestos vacantes que van surgiendo, y si se adquieren nuevos negocios poder tener candidatos o pull de talentos para cubrir las vacantes que sean necesarias.

S- Ahora, **¿Cuál es nivel de información y de reportes asociados a los resultados de la gestión de negocios?**

A – Lo que aporta al negocio el área de capital humano tiene que ver con uno de los pilares fundamentales de la organización, que es la comunicación interna y externa y el valor de la responsabilidad social empresaria.

Además, el reporte que nosotros hacemos es: cantidad de empleados (directos e indirectos), volúmenes de compra, nivel de exportación, etc. Esos son reportes que hacemos a la compañía Coca Cola y a la Bolsa.

S - **¿Dicho nivel posibilita la implementación de actividades de mejora?**

A – Si, claramente. Sobre todo en la parte de responsabilidad social empresaria y el compromiso con la comunidad. Esto nos permite muchísimas cosas ya que somos una empresa, desde el vamos, que cotiza en bolsa, segundo que somos una empresa mundialmente conocida por lo tanto tenemos que tener un relacionamiento muy importante con la comunidad para poder crecer y que la gente confié en nosotros. Ya que ante denuncias, esto ayuda a que los opositores que realizan ataques constantemente a la marca se reduzcan.

Contamos con una agenda de relacionamientos para poder filtrar algunas cuestiones, por ej. Nosotros nos relacionamos con todos los medios importantes, y este sentido de relacionamiento es importante para mantener a nuestros clientes informados sobre lo que la compañía hace, para que cuando haya un ataque a través de algún agresor se pueda aminorar y no se desborde el problema.

S – Bien, cambiando la temática. En cuanto a las evaluaciones **¿Qué actividades o técnicas se llevan a cabo para gestionar el talento?**

A – Bueno, todo lo que es la parte de gestión del talento, nosotros utilizamos por un lado todo lo que son evaluaciones de desempeño de los empleados. Utilizamos evaluaciones jefe-colaborador (es una evaluación 180°), evaluaciones 360°, y también evaluamos el nivel operativo.

Por un lado, con eso gestionamos el desempeño de la persona, por otro lado también en los mandos más altos tenemos información sobre cómo se desempeña la persona, si cumple con sus objetivos o no. En función a ello se establecen rankings, diseños y se trabaja con matrices para establecer en qué nivel de la organización se encuentra la persona y si tiene un potencial que hay que desarrollar. Luego de ello se establece un pull de talentos, se los evalúa y se les toma entrevistas de carreras

para marcarles determinadas rutas de carreras, para que puedan ocupar futuras posiciones o futuras gerencias.

S – Bien, y **¿Cuáles son las competencias que se busca desarrollar en el personal?**

A – Lo que nosotros buscamos siempre es: MUCHA orientación al cliente, orientación totalmente a los resultados, liderazgo, tolerancia a la presión y a la frustración, proactividad, iniciativa y toma de riesgo, y adaptación a los cambios debido que es una empresa muy dinámica donde constantemente se están solicitando proyectos o cambios internos, por todo esto es una característica muy importante el nivel de orientación al cliente y a los resultados.

Específicamente las cualidades individuales, que en su conjunto integran los requerimientos básicos para la aplicación efectiva de la competencia fundamental son:

- ✓ Orientación al cliente interno y externo
- ✓ Enfoque a la calidad
- ✓ Sensibilidad social y empresaria
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Ejecución
- ✓ Trabajo en equipo

S – Y por último, **¿Cómo se integran todas las actividades, seguimientos y aprendizajes, para permitir un mejor desempeño de las funciones?**

A – Como nombre antes, nosotros trabajamos mucho con los mandos medios y en su propio desarrollo podemos conseguir que ellos muevan a la organización en función a los objetivos. Consideramos a los mandos medios como el "motor" de la organización porque ellos son los que hacen que las cosas sucedan.

S – Eso es todo, muchas gracias Asunción.

A – De nada

ANEXO 4

Entrevista a Andrés Tinajero: Director de operaciones técnicas

Fecha: 23 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta

S- En cuanto a los recursos disponibles utilizados por la empresa: **¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de operaciones técnicas?**

A –nosotros utilizamos los procesos de selección, calificación de personal [evaluación de desempeño], medición de clima, que es una parte complementaria, y comunicación; por ej. Hacia el personal, como también del personal hacia las direcciones, gerencias y jefaturas.

Aquí hay gerencias por zonas, la de capital humano que está relacionada especialmente a los procesos operativos, desde asesoramiento con las plantas, los obreros, supervisores, jefaturas y gerencias. Pero también hay una gerencia de staff que está relacionada con los procesos especialmente de capital humano.

Nosotros como operaciones tenemos dos partes, una parte operativa y una parte de staff que implementa especialmente los procesos de recursos humanos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y comunicación.

S – Bien, ahora: **¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de operaciones técnicas de Arca Continental?**

A – La verdad es que sin esos procesos no podríamos operar, son fundamentales para el trabajo del área.

S -**¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta el área de operaciones técnicas para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio?**

A –Como dije anteriormente, son dos partes: la operativa y la de staff. En la operativa podríamos recalcar la capacidad de ejecución del abastecimiento industrial a las operaciones y a las áreas comerciales como también a nuestros clientes. En la parte de staff, es la capacidad de análisis y planeamiento, a corto, mediano y largo plazo, de las operaciones. Es decir, la visión estratégica del negocio que nos permite sostener la parte operativa. Estas son las capacidades que debe tener nuestra área de operaciones.

S – Bien, y **¿Qué capacidades faltan mejorar o aún debe desarrollar el personal del área de operaciones técnicas?**

A -¿En cuanto a capacidad?

S – sí.

A – Bien, yo creo que estamos dentro de operaciones y el área de recursos humanos puede influir mucho en la parte de comunicación, es decir en la mejora en los canales de comunicación entre las distintas áreas del departamento, es decir el área de producción con el área de mantenimiento o el área de planeación con la parte operativa. Considero que es una parte que falta desarrollar, ya que parte de la motivación que debe tener el personal en su trabajo depende mucho de que tengan una buena comunicación. Cuando existe una buena comunicación influye en que los empleados estén satisfechos consigo mismos y con su entorno de trabajo.

S – Bien y: **¿Cuáles son las capacidades que pone en práctica Ud., como director de operaciones, para crear un entorno de trabajo agradable, para que el personal a su cargo sienta compromiso e implicación con el proyecto?**

A – Primero, yo trato siempre de dar una visión de cuál es el camino y hasta donde se quiere llegar y tratar que dicha visión sea la más clara posible, como una retroalimentación. También trato de dar una libertad suficiente para que las personas involucradas en los proyectos puedan ejecutarlos de acuerdo a sus capacidades y a su modo de ver las cosas. Esa es la forma en que yo trabajo, eso sí, haciendo siempre un seguimiento frecuente de las actividades y de los pasos para poder llegar a las metas.

S – Perfecto, en cuanto a la temática de procesos: **¿Qué metodología se aplica para asegurar el desarrollo operacional?**

A –Como metodología, nosotros tenemos los procesos de mejora continua, administración participativa, excelencia operacional y ahora estamos implementando una nueva metodología que consiste en que los equipos de trabajo identifiquen anomalías en sus procesos y busquen llegar a soluciones, y en el caso en que no se pueda llegar a la solución pasa a otros niveles de la organización, pudiéndose convertir en un proyecto. Es un proyecto para el desarrollo de la operación.

S - **¿Todavía no está implementado?**

A – Estamos en proceso.

S – Ah, perfecto. Y: **¿Qué metodología se aplica para administrar eficientemente los recursos internos, para que éstos tengan congruencia con los objetivos estratégicos de la compañía?**

A – Buena pregunta. Nosotros tenemos una bajada de nuestros objetivos estratégicos a nuestro nivel operativo, y realizando trabajos con los equipos de administración participativa y con la metodología que estamos por aplicar, nosotros podemos llegar a los objetivos que nos proponemos y también con las demás metodologías aplicadas, mejora continua como excelencia operacional, detección de oportunidades, generación de proyectos, entre otros.

S – **¿y junto con los procesos de recursos humanos también?**

A – Si, por supuesto, sobre todo con comunicación y capacitación. Ya que cuando quieres mejorar un proceso necesitas siempre tener a tu personal capacitado, y planificar los perfiles de las personas que deben trabajar en los proyectos. Estos procesos de recursos humanos son los que ayudan en la obtención de los objetivos, también.

S – Bien, en cuanto a la temática de estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos: **¿De qué forma considera Ud. que puede reducir los gastos de nóminas o de personal en Arca Continental, sucursal Salta?**

A – Bueno, nosotros estamos en un proyecto de reducción de nómina, denominado PIVO (planeación integral de ventas y operaciones), este proceso involucra tener un pronóstico o intentamos tener un pronóstico de las ventas mes a mes a corto y mediano plazo. Lo que nos permite obtener las dotaciones de personal necesarias y justas sin desperdicio ya que tenemos un dimensionamiento de las operaciones. Esto ha ayudado mucho a reducir la nómina y lo vamos a seguir manteniendo, obviamente depende de la capacidad que tengamos como equipo de trabajo para ser más asertivos. Es decir, que el pronóstico que nosotros generemos sea lo más cercano a la realidad en el momento de la ejecución, esto te permite dimensionar la operación tanto en horas extras, en personal, en logística y producción, para poder manejar una nómina adecuada. Además, nos ha permitido estar por debajo del año anterior, porque nosotros, a pesar de que hubo un descenso de las ventas hemos logrado planificar mejor la dotación.

S – Que bien, y por ultimo: **¿Qué estrategias de ahorro emplearía?**

A – Yo creo, lo que te he dicho, planificación. Para mí no hay otra cosa que planear, los ahorros básicamente, se los consigue siguiendo una planeación en las operaciones y siendo muy disciplinado para conseguir esas planeaciones.

S – Excelente Andrés, muchas gracias.

A – De nada, Solana.

ANEXO 5

Entrevista a Juan Alba: Director general de negocio

Fecha: 23 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta.

S – En cuanto a las políticas de integración de la casa matriz y su alineación con las filiales: **¿Qué gestión o mecanismo utiliza la sucursal de Salta para aplicar las políticas y procedimientos?**

J –Arca Continental al ser una empresa pública, uno de los cuidados que debe tener es contar con un buen gobierno corporativo y para ello ha hecho un esfuerzo importante para tener políticas y procedimientos para cada una de las distintas áreas y operaciones. Esas políticas y procedimientos básicamente corresponden a directores ejecutivos del primer nivel, el definirlas. Obviamente la dirección ejecutiva de capital humano, por ej,. Define todas las políticas y de ahí emana los procedimientos para el área de capital humano.

S- **¿es decir, es una directriz de la casa matriz encontrada en México?**

J – sí, casa matriz, México, desde el director ejecutivo de capital humano. Y en primer nivel se define también, las políticas. Los procedimientos si nos toca en el siguiente nivel, llevarlos a cabo y definir los procedimientos con nivel de detalle.

Dichas políticas y procedimientos son comunicadas a través de diferentes mecanismos, principalmente nuestro sistema documental. Nosotros tenemos, en la mayoría de las operaciones, software a través del cual podemos tener acceso y consultar la política de cualquiera de las diferentes áreas.

En este sentido es cómo funciona la ley, es decir, el desconocerla no nos exime de la responsabilidad de cumplirla. Porque están disponibles para todos nosotros, los que tenemos que tomar decisiones dentro de la compañía. Están disponibles y podemos consultar cualquier política.

Sin embargo, hay algunas políticas que hacemos un gran esfuerzo por comunicarlas de una manera muy efectiva a todo el personal, para ello si incurrimos en medios de comunicación internos , como ser posters, revistas, folletos y hasta eventos específicos de capacitación, por ej. Política de calidad que es muy importante para nosotros, política de seguridad y medio ambiente. Estas tres políticas que cruzan por la organización independientemente de que áreas estés, hacemos un esfuerzo adicional para asegurarnos que la entiendan todo el personal.

El resto son de aplicación más específica. Entonces, así es como actuamos, tenemos ese compromiso, como responsables de negocio, yo como director general de esta organización, aquí en Argentina y los diferentes directores de área en las diferentes unidades de negocio de nuestro grupo. Nuestra responsabilidad es que las políticas y procedimientos, establecidos para Arca Continental se respeten.

S – Bien, perfecto y: **¿Cómo ocurre la alineación al modelo corporativo entre las filiales del negocio y la casa matriz?**

J – Bueno, creo que ya lo he comentado. Las políticas se definen, sobre todo porque nosotros somos un grupo que venimos evolucionamos. Tuvimos una fusión muy importante en el 2012, con un grupo muy grande también, que es donde surge Arca Continental. Del grupo Arca y el grupo Continental surge una fusión, donde se conformó un equipo de trabajo que vuelve a revisar todos los aspectos culturales, desde la visión, la misión, los valores y las políticas de la compañía.

S- **¿Antes Arca y Continental también eran distribuidoras?**

J – Si, también eran una franquicia de coca cola. Los dos éramos grupos embotelladores independientes. En el año 2012 esos grupos deciden unirse y formar "Arca Continental". Cada grupo tenía una cultura con su propia visón, misión, valores y políticas. Cuando nos fusionamos, un equipo de primer nivel que le dedicó tiempo, al tratar de identificar cuáles eran los valores comunes, las políticas y principios que mejor se ajustaban a esta nueva empresa.

Toda esa parte cultural es aprobada por el Consejo de administración, porque la cultura la tiene que definir el dueño del negocio, entonces en ese sentido el consejo de administración autoriza el trabajo que hizo este equipo de trabajo y se da un proceso de difusión, nuevamente, de las políticas y procedimientos, sobre todo para aquellos que veníamos trabajando con alguna otra y ha sufrido un cambio. Se nos envió, a través de los distintos sistemas de comunicación, la información y nosotros igual lo hicimos en cascada para todos los demás niveles de la organización. Así es como nos alineamos.

Ahora, hay también una adecuación que va desde las operaciones hasta nuestra casa matriz, porque vivimos en contextos culturales y económicos diferentes. Entonces las estructuras organizacionales no siempre son iguales entre los diferentes países.

Entonces, nosotros cuando, por nuestra estructura organizacional, no podemos cumplir con un procedimiento, enviamos una solicitud al corporativo para que sea modificado ese procedimiento de

manera específica para el país, intentando siempre cumplir con la política establecida. Lo que cambia siempre es el procedimiento a través del cual yo cumplo, porque probablemente en el procedimiento se ha determinado una figura establecida que asegure algún proceso, y es probable que yo esa figura en mi estructura organizacional no la tenga.

S – Claro,

J- Entonces, tengo que solicitar aprobación. O en ocasiones hay situaciones que surgen de manera circunstanciales por el entorno de algún país. Por ej., en las políticas de gastos de viaje que también difieren mucho en el contexto de cada país, ósea ¿qué tal fácil es tener una tarjeta de crédito? ¿Qué tal fácil es tener efectivo en la bolsa para poder cerrar una operación?

Entonces, en función al contexto que se da en cada país, cuando vemos que no podemos cumplir con el procedimiento estipulado por la casa matriz, enviamos un documento para que sea avalado y, cuando nosotros somos auditados no existan problemas.

S - Ahora, **¿cómo es el proceso de auditoria o validación de que están cumpliendo con las políticas?**

J - La compañía tiene un departamento de auditoria interno, que ellos establecen un programa de auditoria a lo largo del año. Y el auditor parte del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. En caso de encontrarse una desviación, el director de auditoria me envía el resultado y me pide un plan de acción correctivo. Entonces yo presento ese plan, donde debe haber una solución a la causa y corregir la desviación. Así es como se dan los mecanismos de alineación, para lograr realmente que el objetivo, desde nuestra casa matriz, de tener una compañía que asegure un buen gobierno sobre todo para proteger el patrimonio de muchos inversionistas que son públicos y confían en nuestra empresa, se cumpla.

S – Bien, **¿Dicha alineación posee debilidades principalmente a nivel de lineamientos operativos?**

J- Creo que más que debilidades son desviaciones que surgen por el contexto de cada país, como ya explique anteriormente. Y los procedimientos de dichas políticas surgen con nivel de detalle para cubrir las contingencias de cada contexto.

Entonces más que debilidades, yo hablaría de dificultades para la implementación, en tres aspectos: el que ya te mencione sobre la estructura organizacional de cada país; en segundo lugar, los aspectos tecnológicos ya que hoy por hoy, no tenemos la misma tecnología con algunas áreas

específicas, entonces esto genera limitaciones para poder cumplir con los procedimientos establecidos; el otro y tercero son los aspectos de carácter legal y la legislación en cada país, es decir alguna cuestión legal de un país no es aplicable para otro en cuanto a restricciones legales, que difieren.

Estos tres aspectos generan que los procedimientos no se realicen tan en automáticos o sea tan sencillos de aplicarlos a nivel multinacional corporativo.

S – Bien, y: **¿Cómo influye esto en la ejecución de los lineamientos estratégicos?**

J – Creo que influye más bien en los aspectos operativos. Desde el punto de vista estratégico creo que la alineación a la política, desde la casa matriz a las filiales, es total, es decir, no es una restricción para que nosotros podamos llegar a nuestros objetivos estratégicos, a través del cumplimiento de políticas.

De corto plazo o coyunturalmente pudiera parecer una limitante, pero lo que es importante es cómo encontrar en el aspecto operativo y táctico la solución. Pero yo creo que lo que más queda es la capacidad del equipo local para poder encontrar la solución y superar los obstáculos, entendiendo que tenemos que respetar la política. Cuando no se logra eso, entonces sí, pareciera que se limita el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Pero a largo plazo no debería ser.

S - **¿Qué políticas de comunicación se implementan, en Arca Continental, para que exista una sinergia entre las distintas divisiones?**

J – En lo que se refiere a comunicación, como te comentaba la información es accesible. La verdad es que todos tenemos acceso a la información. Tenemos políticas de seguridad en cuanto al manejo de la información confidencial, somos una empresa pública también, entonces, tenemos restricciones.

Hay una dirección que depende de nuestro director general que se encuentra en la casa matriz, y desde allí se emanan las políticas de comunicación. Tenemos todo un sistema de cumplimiento de dicha política pero también hay un procedimiento de comunicación interno acerca de todo lo que está sucediendo dentro de la compañía, por ej. Mensajes de la dirección general a lo largo del año, cada seis meses nuestro director general emite un mensaje que nosotros tenemos que asegurarnos que llegue a todos los colaboradores y también informar lo que está sucediendo a nivel local, en esos informes y por otro lado hay una revista, y diferentes medios que utilizamos para hacer llegar la información relevante a todos.

También hay un sistema de juntas, que eso es muy importante. Todos tenemos que participar en una reunión semanal, en todos los niveles. Tratamos de integrarnos en equipos de trabajo, partiendo de un equipo de mejora que es el equipo gerencial, un equipo de enlace y control, y un equipo de proceso que es el administra el proceso productivo.

S – Bueno, y: **¿Qué políticas, procesos, lineamientos o iniciativas se ejecutan para que exista una identidad compartida entre las filiales?**

J- Bueno, la política es corporativa, entonces lo primero que tenemos que entender es que las políticas son para todos, se aplican para todas las filiales, para Perú, Ecuador, México, y para Argentina. Son las mismas.

Por otro lado, hay un sistema de auditoría, donde reporta a nuestro corporativo en México, al comité de auditoría de Arca Continental que depende del Consejo de Administración. Es un departamento que tiene mucha independencia de la dirección. Así es como se logra que exista un alineamiento entre todas las divisiones

S- **¿El Consejo de Administración se encuentra en México?**

J- Si, exacto. Su lugar de origen está en Monterrey- México, al igual que la casa matriz

S – Y: **¿Qué beneficio aporta que exista una identidad compartida para el negocio?**

J – Sinergia, yo creo que lo más importante de tener una identidad compartida es que podemos crecer rápidamente cuando uno es capaz de replicar las mejores prácticas que se dan en las diferentes operaciones. Parte de la responsabilidad corporativa es que las políticas y procedimientos atiendan el cumplimiento de las mejores prácticas que pueden surgir en cualquier división, no tiene que ser necesariamente del origen de la casa matriz.

Es decir, si hay una buena práctica en alguna filial y la implementamos en otra, nos ayuda a avanzar muy rápido.

Entonces estas sinergias son de aprendizaje, de capitalizar oportunidades, reducción de costos, negociación, alinear y centralizar proceso, y relación con proveedores. Entonces podemos generar especialistas, en lugar de tener especialistas en cada una de las divisiones.

S - **¿Eso es lo que plantea la gestión de back office?**

J- exactamente, empiezas a ver que estructuras funcionales te pueden dar ventajas muy importantes. Antes tú tenías un gerente general y el mismo tenía que hacerse experto en producción, logística, mercadotecnia, capital humano, y en administración. Cuando la empresa logra esta identidad o gestión, tú puedes empezar a estructurar, tienes que cumplir con una misma política, una misma dirección técnica funcional al tener especialistas de muy alto nivel de desempeño técnico, y puedan tomar mejores decisiones que cuando están todos bajo una misma unidad de negocio.

Esto empieza a suceder en cada una de las áreas, en las que primero sucede, porque son muy natural, es en administración, finanzas, y en capital humano, ya que en la parte operativa siempre tenemos procesos que difieren o son muy característicos del país.

S – Bueno, y: **¿Existe una cultura integral corporativa?**

J – Si, exactamente.

S – y: **¿En qué consiste?**

J – En los usos y costumbres. Tenemos, antes que nada, una visión y misión del negocio compartida. Una visión específica, que si bien es una visión que nosotros la publicamos y pareciera genérica, en el equipo interno de primer nivel tenemos claro que significa esa visión, por ej., cada cuantos años esperamos duplicar el tamaño de nuestro negocio, que rentabilidad queremos, que compromiso con la sociedades queremos cumplir, con los trabajadores, y hacia dónde queremos ir. Todo ello esta parametrizado, tenemos objetivos de largo plazo muy específicos que se traducen en una visión y misión. Tenemos también unos valores que se tienen que ver reflejados en lo que vivimos en el día a día y son parte de toda esta cultura e identidad.

También en aspectos básicos, como definir un mismo logotipo para todos, es parte de nuestra cultura

S- Perfecto, en cuanto a la temática de estructura organizacional: **¿Existe una estructura organizacional estandarizada?**

J –Si, tenemos estructuras y son validadas por nuestro corporativo.

S- **¿Tienen una estructura matricial no?**

J – tenemos una estructura matricial, esto es una definición de la política.

En arca Continental tenemos estructuras matriciales, para capitalizar la especialización pero también teniendo responsabilidad local, para poder resolver cuestiones, de manera integrada, que tengan que ver con cuestiones muy específicas.

Entonces, tenemos una estructura estándar, difiere país por país, pero al final de cuenta si está alineada a una estructura validada corporativa.

Tenemos una definición de cuáles son las direcciones ejecutivas y qué áreas deben ser cubiertas por una gerencia, que difiere, en ocasiones, por el tamaño de las operaciones en los diferentes países. Es decir, el tamaño de la estructura está muy alineado al tamaño de la operación, pero se cumple con los lineamientos de las estructuras organizacionales en cuanto a los tipos de puestos, y las alineaciones de dichos puestos en función a una parametrización del tamaño de la operación que tenga.

Estas estructuras son autorizadas por la dirección ejecutiva de capital humano en Monterrey, son alimentadas por un R.P que nosotros tenemos que es SAP. Para nosotros dar de alta a una persona en nuestras nóminas, tendría que tener una posición autorizada en esa estructura organizacional.

S- y: **¿Cómo es la estructura interna de la sucursal Salta, en cuanto a las otras divisiones?**

J- Parte de una dirección general, estamos estructurados en cinco áreas, un área de administración y finanzas, un director de operaciones, un director de mercadotecnia, un director de capital humano y una dirección de zonas o directores regionales que ven la parte operativa del negocio en las diferentes zonas. Para el resto de los países es la misma estructura, sólo que difieren las zonas, por ej., Ecuador está dividido por dos zonas, una en Quito y la otra en Guayaquil. Pero básicamente tenemos una alineación en las estructuras y en los procesos.

S – Bueno: **¿La ejecución de funciones que llevan a cabo dentro de la gestión de Back Office genera un valor agregado al negocio?**

J – el back office tiene dos ventajas: una es que se concentran especialistas, entonces evidentemente, la calidad del servicio nos mejora y nos permite estar a la vanguardia con gente que está preparada; y en segundo lugar tiene que ver con la optimización de costos, es decir, no tenemos que generar estructuras repetitivas.

S - **¿ahorran costos de servicios más que nada?**

J- exactamente, sí, sí. Hay costos de por ej., los licenciamientos, y costos de auditorías, que al tener descentralizadas tus operaciones tienes que incurrir en cumplimientos tantos internos como externos en costos de auditorías, y con la gestión de back office estos se ven minimizados. También hay algunas posiciones que se optimizan, si bien el grupo no tiene como estrategia el reducir su plantilla laboral, la verdad es que siempre tenemos cosas por hacer, siempre estamos incursionando en nuevos negocios. Por ej., en el caso de Argentina, este año, estamos tomando la operación del negocio de Ades, entonces Ades ya es un producto parte de portafolio de Coca Cola y nos va a demandar gente de mercadotecnia, gente de comercial, y de logística. Entonces siempre hay áreas donde requerimos personal.

S- Y: **¿qué valor agrega?**

J- En este caso, proyectos como back office nos permite liderar recursos humanos, porque no se genera una operación repetitiva en cada uno de los países. Nos ayuda a potencializar el desarrollo del negocio en algunas áreas de mayor nivel de impacto.

S- Bien y en cuanto a servicios: **¿Cómo son los tiempos de espera en cuanto al servicio brindado al cliente interno?**

J – De hecho, los compromisos del back office es dar el mismo nivel de servicio. De hecho muchos de los tiempos ya están establecidos al igual que las políticas y procedimientos. Por ej., pagos a proveedores, dentro del back office en la parte de administración y finanzas.

Entonces, el nivel de servicio se tiene que mantener y en algunos casos mejoran, ya que ellos dominan tan bien los procesos a comparación de cómo lo hacíamos antes de manera local, los contactos que ellos tienen, normalmente, resuelven mas rápido de lo que nosotros lo hacíamos en el pasado.

Hay un proceso de implementación donde, sobre todo la operación, tenemos que adaptarnos y entender cómo funciona para que eso se realice.

S - **¿De qué manera influye estos tiempos en la percepción del cliente interno, en cuanto a la calidad del servicio?**

J- las relaciones con el cliente interno se tienen que documentar, ósea hay compromisos en tiempo y en calidad de la operación.

S – Y **¿Qué gestiones se implementan para alcanzar la satisfacción del cliente interno?**

J- hay indicadores para estar monitoreando si se está dando o no, la satisfacción del cliente. Por ej., hay una política en cuanto al número de días que me voy a tardar en seleccionar candidatos para determinada posición. Entonces ese tiempo se debe estar monitoreando a través de indicadores para observar si se cumple el tiempo estipulado, para que exista un dialogo sobre datos.

S- **¿el cliente interno vendrían a ser las direcciones?**

J- sí, desde el back office uno de los puntos relevantes y los básicos con los que iniciamos es con el servicio de nómina, la nómina se establece de manera centralizada. Es decir, nosotros tenemos una persona que es responsable aquí en Argentina, entonces esa persona aquí es un cliente interno de back office. Evidentemente todos los somos de manera indirecta

Pero en realidad la cara visible de ese cliente es nuestro coordinador del área de compensación, de nóminas. Ya que él es el que hace reclamos ante cualquier desviación a la persona correspondiente en el centro de servicios compartidos.

Así es como funciona, entonces, el cliente del back office son los responsables de los procesos en cada operación.

S – Bien, en cuanto a la temática de las estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos: **¿Cuáles son los procesos que producen más gastos en el total de gastos de la compañía?**

J – ¿En cualquier área?

S – Sí.

J- Bien, el costo más importante evidentemente es el costo de personal. Nosotros somos una empresa que por nuestras características somos muy intensivos en capital humano. En ello la parte más importante, es la parte comercial. Nosotros le vendemos aquí, en Argentina, a acerca de 9.000 clientes, entonces para atender a esa estructura necesitas una fuerza de venta de repartidores, preventistas, revendedoras, y jefes comerciales muy grandes. La segunda es la parte productiva, nosotros producimos localmente. Tenemos 3 plantas productoras por lo cual ahí tenemos una estructura muy grande también, y el tercero, es la parte de logística para hacer que haya movimientos de materiales y productos hasta nuestros clientes.

Desde este punto, el costo más relevante es el costo de personal y todo lo que podamos hacer para llegar a la productividad deseada. Asegurarnos de que tenemos productividad es una de las estrategias importantes d nuestro negocio.

S – Justamente: **¿Qué estrategias de ahorros implementaría para reducir dicho gasto?**

J – Sí, como te comentaba, yo creo que back office es una estrategia para optimizar, primero las áreas de administración y finanzas, seguiremos tratando de obtener, a través de este concepto que se llama "servicios compartidos", oportunidades de las diferentes áreas. Pero yo creo que la matricidad nos ha llevado a dichas optimizaciones.

Los conceptos de back office o matricialidad recalcan que yo ahora no necesito especialistas en cada una de las divisiones, con un solo especialista para todas las divisiones nos permite optimizar recursos y focalizar más en los aspectos cor- de negocios.

S – Bien, y: **¿Qué estrategias utilizaría para optimizar los costos de terceros, en cuanto a servicios?**

J – Mira, actualmente tenemos algunos servicios terciarizados, pero yo creo que el back office a diferencia de los servicios de terceros es que el back office es interno, y es interno porque en realidad se atiende procesos cor- de negocio. En cambio, el outsourcing, para nosotros, está más focalizado en aspectos que no son cor, es decir, que no son esencial de nuestro negocio, entonces, por ej., a nivel de nuestro equipo de soporte técnico, en la división de México, es un outsourcing que tenemos con una empresa especializada en tecnología porque evidentemente el hacerlo de esa manera nos permite que el personal que está dándonos el servicio estén actualizados, a través de los procesos de capacitación y enteramiento que tienen esas compañías que están dedicadas a la tecnología.

Desde este punto es necesario terciarizar esas cuestiones porque Arca Continental no se dedica a esa tecnología, entonces si yo quisiera que ese personal fuese interno tendría que buscar como capacitar a personal en tecnología y seguramente incurría en un costo mucho más elevado que lo que tenemos contratándolo en servicios de terceros. También hay servicios de mantenimiento muy especializados, por ej., el manteamiento de los equipos electrónicos, que trabajan en nuestras líneas de producción, normalmente nos lo da el mismo proveedor porque fabrica la tecnología en la línea, es decir, no se encargan técnicos nuestros, porque los contratados conocen con más detalle la tecnología y el software con el que trabajan.

Si es un proceso crítico de nuestro negocio lo manejamos con nuestro back office interno y si no es nuestro cor- de negocio lo hacemos a través del outsourcing, y cada uno tiene su dimensión y espacio en nuestra compañía.

S- Bueno Juan, muchas gracias.

J- No, de nada

ANEXO 6

Entrevista a Pablo Guitart: Director de Capital Humano

Fecha: 23 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta.

S – En cuanto a la gestión de capital humano: **¿Cuál es el modelo organizacional que define Arca Continental para el área capital humano?**

P –Bueno el modelo de Arca Continental para el área de capital humano, es el mismo modelo de gestión que tiene Arca para todas sus operaciones, es decir, es un modelo matricial, en donde hay una línea de doble reporte. Un reporte de especialidad, que en este caso sería reporte hacia el área de recursos humanos y hacia la dirección de capital humano.

Yo, como director de capital humano de Argentina, reporto a la dirección de Sudamérica. Pero por otro lado, hay un reporte por matricialidad relacionado con la funcionalidad del puesto a la dirección general de Argentina.

Entonces, esa doble función, es compleja pero las multinacionales en el mundo no han encontrado una manera mejor de establecer sus dependencias relacionales.

S – Bien, y: **¿Cómo es la gestión de capital humano en Arca Continental?**

P – La gestión de capital humano en Arca Continental tiende a ser centralizada en todos los proyectos transaccionales, todo lo que tenga que ver nóminas, administración y de más, y también tiende a ser centralizada en todo lo que tiene que ver con los esquemas de diseño general del modelo de gestión.

¿Por qué digo que tiende?, porque si bien es cierto que hay un modelo que baja ya estipulado de la casa matriz, también es cierto que en cada país se realizan adaptaciones puntuales en relación con las particularidades de ese país. Porque el lema de la mayoría de las organizaciones multinacionales, que trabajan con muchas filiales en todos los países del mundo, es “pensar global pero actuar local”. Porque en definitiva, cada vez más las empresas se están dando cuenta que es muy importante que haya un margen de adaptación local. Anteriormente todo bajaba de manera centralizada para todas las filiales, con un solo diseño monolítico y eso se aplicaba y replicaba.

S – Bien, y: **¿Qué procedimientos utilizan las distintas divisiones de Arca Continental para ejecutar la gestión de capital humano?**

P- ¿Procedimientos?

S- Sí.

P- Bueno, acá generalmente distinguimos lo que es una política de un procedimiento. Una política es algo que la empresa establece como estilo de trabajo, por ej.: en cuanto a la política de selección de personal, establece que pasa cuando se presenta un trabajador que es de la competencia, o cuando se presentan familiares de trabajadores actuales, cuál es la edad mínima, cuestiones éticas, etc.; que son cuestiones que no están legalizadas, pero que hacen al estilo de la organización.

De ahí, el procedimiento que da netamente la instrucción practica de cómo se realiza la tarea puntual, los procedimientos que tenemos en el área de capital humano son: selección de personal, contratación que incluye el procedimiento de inducción, el procedimiento de capacitación, ingreso y egreso a planta, manejo de emergencia, y el procedimiento de nóminas.

Esos serían los procedimientos universales que tiene Arca, independientemente hay procedimientos puntuales, como ser: trabajo de horas extras, control de costos laborales y demás.

S – Y: **¿Cómo aplica de manera efectiva el modelo organizacional en su sucursal?**

P – El modelo se aplica de manera efectiva cuando el diseño de un proceso está bien hecho, cuando es bueno en su calidad desde la casa matriz y también ha tenido la oportunidad de haber sido revisado y trabajado en las locaciones.

Porque es muy difícil cuando uno baja un diseño de una tarea y los gerentes de capital humano, las provincias, no han participado, es difícil que ellos no implementen. La gente tiene que saber adaptarlo un poco a su realidad. Entonces cuando el diseño está muy bien consensuado entre las partes, se da una buena ejecución y sobre todo cuando hay una buena coordinación en tareas en tiempos y responsabilidad, eso es clave, porque el diseño puede ser muy bueno pero si no hay una buena ejecución en tiempo y responsabilidad el tema se diluye.

La gestión es buena, básicamente, cuando la estrategia está bien hecha y establecida y además cuando la ejecución, es decir, la tarea está bien realizada.

S – Perfecto. **¿Cuáles son los procesos y algunos subprocesos que deben administrarse en el área de capital humano?**

P – Los procesos son: selección, capacitación, gestión de talentos, clima laboral, nómina, y la gestión de relaciones laborales. Cada proceso tiene una serie de actividades puntuales, ¿por qué?, porque entendemos el proceso como un conjunto de actividades que están interrelacionadas para conseguir un mismo fin. Por ej., el proceso de selección de personal tiene muchas actividades puntuales, como reclutar, entrevistas, política de selección, política de ingreso, metodologías de pago, evaluaciones, etc.

Se van sumando procesos nuevos, por ej., el proceso de gestión de talento es nuevo, como también el de clima laboral, el proceso de comunicaciones, y salud ocupacional.

S – **¿Estos procesos también están emanados desde la casa matriz?**

P – Exactamente. Lo que si difiere son los procedimientos puntuales.

S – en cuanto Políticas de integración de la casa matriz: **¿En qué medida las directrices, enviadas por casa matriz, son aplicadas en las operaciones de sucursal Salta?**

P – Son aplicadas, pero generalmente lo que viene como directriz es una pauta de trabajo, y una política y espíritu de por qué hacemos las cosas. Pero el cómo lo vamos a hacer puede diferir de un lugar a otro. Pero el espíritu es lo mismo.

Las directrices se aplican, siempre.

S – Y: **¿Qué beneficio tienen las operaciones de capital humano, aplicar dichas políticas de integración enviadas desde la casa matriz?**

P – La gran ventaja, permite tomar como contacto procesos de recursos humanos de vanguardia mundial, es decir, si esta fuese una empresa Argentina, tener las herramientas que hoy tenemos costaría muchísimo dinero, ya que por ejemplo, nosotros trabajamos con varias consultoras que operan a nivel mundial.

Son muchas herramientas que sólo tiene la posibilidad de ofrecerlas una empresa que es grande, una multinacional.

S – Y: **¿Cómo responde la casa matriz ante las propuestas de operaciones de las filiales?**

P – Son flexibles cuando uno explica bien lo que quiere hacer y logra trabajar bien con los tiempos establecidos de ellos. Están en tiempos de transformación muy grande, entonces hace que el corporativo sea una empresa que tenga que trabajar mucho, sobre todo en la agilidad de las respuestas. Porque en la vida de los negocios van pasando cosas que exigen respuestas rápidas, entonces, yo creo que es un gran desafío para Arca Continental el responder de manera ágil a todas sus filiales, y de a poco ir descentralizando algunos procesos y delegando un poco más a sus filiales.

Pero hay mucha permeabilidad en ese sentido, porque además, es una empresa en donde sus directivos viajan mucho, entonces el ir a Ecuador y recibir noticias, establecer relaciones con los gremios y de más, uno vive en su cuerpo lo que pasa en otros contextos. En Arca pasa mucho eso, pero igual los tiempos de respuestas tienen que mejorar.

S – En cuanto a los recursos utilizados: **¿Con qué recursos humanos y de infraestructura se dispone para llevar a cabo la operación de CH y alcanzar sus objetivos?**

P - A nivel de infraestructura son muy buenos, porque la empresa viene creciendo con muchas inversiones en oficinas, plantas y demás. A nivel de recursos humanos, en cuanto a la disponibilidad de gente, Argentina tiene una particularidad especial, ya que el costo laboral en Argentina triplica el costo en dólares de cualquier país de Sudamérica, en cambio, en la casa central no hay muchas restricciones debido a la cantidad de gente y costo laboral, distinto en Argentina.

En Argentina el costo laboral más las relaciones gremiales son cuestiones claves para el área de capital humano porque está directamente relacionado con el éxito en el negocio desde el punto de vista de la rentabilidad, entonces es un tema que tenemos que estar cuidando mucho en Argentina, porque los procesos que vienen son del "primer mundo" pero de golpe en Argentina no se puede cumplir debido a las dificultades que nombre anteriormente.

Entonces tenemos que estar observando cómo adaptar esos procesos que bajan desde México a una estructura razonable, porque si no se hace inviable el negocio.

S – Bien, y ahora: **¿Considera que estos recursos son fuente de una ventaja competitiva?**

P – Los recursos de infraestructura si, sin duda. En lo que hace a las personas yo creo que si son fuentes competitivas porque el nivel de empleados es muy bueno, igual para el nivel de desafío que

hoy tiene Arca, deberíamos tener mucha más gente con nuevas funciones, tareas y puestos. Pero estamos haciendo un gran esfuerzo para obtener resultados positivos.

S – Y: **¿Qué gestión se lleva a cabo para la optimización de dichos recursos?**

P - Son temas que estamos trabajando mucho mediante la ejecución de cuadro de sucesiones, potenciales, asignación de proyectos, tutorías, asesoramiento, y coaching.

S – En cuanto a procesos y alineación tecnológica: **¿Cuáles son los procesos que agregan valor en su gestión?**

P – Bueno, yo creo que hoy hay dos estrategias o iniciativas claves para Argentina, uno que tiene que ver con la parte dura y otro que tiene que ver con la parte esencial.

El valor agregado, uno de los más fuertes como desafío, es el control de costo laboral, que las horas extras no se dispares, que la cantidad de gente no se dispare, que realmente el costo laboral (que ya es muy alto) quede controlado. Y a la par de eso, las relaciones gremiales.

Otro gran desafío, es ir dotando a la empresa de gente preparada para asumir nuevas responsabilidades. Por ej., expatriación. Es decir, que si algún empleado se tiene que ir México a trabajar, esa vacante, aquí en Argentina, sea ocupada por nuestros empleados, es decir que no tenga que venir alguien de afuera, sino que sea nuestra filial la que genere su gestión.

S – Bien, y: **¿Qué modelo de gestión utiliza el área de capital humano para conseguir una alineación tecnológica y optimización en sus procesos?**

P – Tecnológica, bueno. Toda la empresa utiliza el sistema SAP. Esa es la herramienta tecnológica, porque SAP es un sistema integrado de gestión que no funciona RRHH por lado sino que se relaciona con otros módulos, como ser almacenes, ventas, y demás. Entonces hay un solo modulo central de donde se toman los datos, igual para los temas de pagos y demás.

Y en cuanto al tema de la gestión de RR.HH ya trabajamos mucho con success factors que es una herramienta que trabaja los módulos de desarrollo, sucesión, medición por objetivos.

Success Factors es una empresa a nivel mundial que se está consolidando como la empresa que mejor trabaja. En México ya son 17.000 personas, entonces a través de este sistema, pueden conocer la carrera de puesto y que postulante cubriría mejor una vacante, es decir, potenciales candidatos que pudieran estar en esa posición, pero son candidatos que ya han pasado por la

entrevista de carrera y se pueden trasladar. Además están rankiados en función a la medición de objetivos y desempeño que tiene Arca Continental.

Este sistema tiene un sistema de desarrollo muy bueno, por ello es que lo estamos trayendo de a poquito a Argentina. Es una herramienta muy poderosa.

S - **¿Cuáles son las fases de dicho modelo?**

P - ¿las fases del modelo de gestión?

S – Sí, para conseguir la optimización de los procesos y la alineación tecnológica.

P- Bien, nosotros utilizamos las mismas fases en todas las filiales, la primera es tener bien claro el diagnostico con información y datos reales sobre lo que está pasando en el proceso; la segunda es establecer o documentar las acciones de mejora; y en tercer lugar es darle seguimiento.

Y a la vez, en cada uno de los procesos en donde hay algún cambio sustancial que impacta en las personas, lo que hacemos es trabajar con un proceso de gestión de cambio, que nos permite anticiparnos en los esquemas de gestión cuando trabajamos con la gente.

S – Bueno, en cuanto a las estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos: **¿De qué forma considera Ud. que puede producir ahorros en el área de capital humano?**

P – En el costo laboral, primero, en tener la cantidad de gente justa, en el control de las horas extras, en la optimización de servicios de terceros. Ya que trabajamos mucho con servicios de terceros, como ser: vigilancia, limpieza, higiene y seguridad. Entonces el control de todos esos gastos, nos da una oportunidad para ahorrar. Es ahí donde nos focalizamos.

S – Bien, y por ultimo: **¿Qué estrategia utilizaría para optimizar los procesos de capital humano en Arca continental, sucursal Salta?**

P – Mira, RRHH es un área que es staff a todas las áreas a la organización. Por lo cual la estrategia para generar ahorros, es trabajar mucho en equipo con el resto de la organización, colaborando y asesorando en proyectos.

S – Bueno, eso sería todo Pablo, muchas gracias.

P – Perfecto.

ANEXO 7

Entrevista a Fernanda Causarano: Directora de Mercadotecnia y Ventas.

Fecha: 23 de mayo de 2017

Lugar: oficina de Arca Continental, sucursal Salta.

S - **¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de marketing?**

F –En el área de marketing se encuentra todos los procesos de toma de personal, capacitación, conceptualización de la visión de nuestra área en cuanto la orientación al cliente, inducción y también como internalizamos la estrategia comercial en todos los niveles de la organización.

Esta es una empresa comercial y hay dos grupos: los que venden y los que ayudan a vender. Cuando existe una cierta orientación al cliente que tiene que estar de acuerdo a la declaración de la misión y la visión, este concepto se debe internalizar en la gente. Es decir, el cliente externo a través del producto que le ofrecemos debe saber reconocer la identidad de la empresa, en cuanto a calidad por ej., ya que cuando un producto tiene calidad, la gente puede percibir que detrás de todo el proceso existe una empresa que trabaja y se esfuerza para conseguir dicha calidad, lo cual genera una buena imagen institucional de la empresa.

Hay dos tipos de clientes: el externo y el interno. Si bien nuestra orientación es hacia el cliente externo, si internamente los procesos no funcionan como tienen que funcionar, todo ello al final del día se trasluce en la calidad del producto y del servicio. Entonces, desde este punto, el proceso que trabajamos con el área de recursos humanos es como ayudamos a internalizar en cada producto lo que somos a nivel organizacional.

S – Desde este punto: **¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de marketing de Arca Continental?**

F - Recursos Humanos nos ayudan en el proceso de sensibilidad, en clima laboral, comunicación, ya que nosotros podemos tener muy claro cómo queremos que el producto llegue al punto de venta pero si no trabajo desde la comunicación y desde la estrategia como embajadores de la marca y el producto, dicho mensaje pierde sentido y se descodifica. Por ej., sustitución de productos: si el cliente externo no tiene en cuenta cuales son los beneficios de adquirir el producto que vendemos, puede que este prefiera otra marca.

Por ello es importante que recursos humanos nos ayude a toda la organización a ser embajadores de la marca, porque si bien el ser embajadores es una definición de la alta dirección, es el área de capital humano la que tiene que ayudar a que cada área la trabaje efectivamente.

Todo lo que hacemos internamente se termina reflejando en el producto y en el servicio que ofrecemos externamente.

S – Y al utilizar dichos procesos **¿Cómo contribuye a la satisfacción del cliente interno?**

F – Es justamente a lo que me refería, es decir, no sólo enfocarnos en satisfacer sólo al cliente externo.

Cuando uno entiende que su trabajo es valioso, ya sea para el consumidor o el cliente externo o para el próximo eslabón, uno se siente contento con lo que hace. Y de cierta manera esto brinda empowerment a la gente.

Yo como directora, los voy dotando de ciertas habilidades para que ellos puedan seguir dejando lo mejor de cada uno. Para mí el mayor beneficio es sentirte útil en tu lugar de trabajo. Y el gran problema de todas las organizaciones reside en que los empleados no saben cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización. Por ej., yo pongo la tapa a las botellas, pero si la tapa no la coloco bien pierde gas, si pierde gas el producto lo prueban y lo primero que tienes es un cliente insatisfecho o molesto, que siente que Coca Cola es fea o que el producto es malo y le sacaste plata. Entonces, si un empleado entiende los beneficios del trabajo que él hace, evidentemente el sentirse cómodo con el mismo y que su aporte es valioso para la organización, no sólo repercute en su estado de ánimo y en el clima laboral sino también en la satisfacción del cliente externo, ya que al final del día eso impacta en las ventas y en la rentabilidad.

Todos los empleados deben estar informados de lo que sucede en la organización y debe sentirse parte de la misma.

En marketing al estar enfocado al cliente externo, sólo se piensa en la importancia del mismo, pero realmente para satisfacer el cliente externo primero se debe comenzar desde el eslabón anterior, es decir, desde el cliente interno. Básicamente, la satisfacción del cliente externo se da logrando la satisfacción del cliente interno. Y la satisfacción del cliente interno se logra, como decía antes, por el entendimiento del empleado de que él es útil en esta organización, y como su trabajo aporta directamente en el eslabón que sigue y en la calle.

S – Bien y: **¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta el área comercial y de marketing para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio?**

F - ¿Capacidades desde que punto de vista?

S – Competencias o habilidades con las que cuenta el área comercial para contribuir a los objetivos de la organización.

F – Mira, yo creo que la primera capacidad que tiene marketing es el despliegue de los objetivos estratégicos, suena tonto pero lo que primero se hace cuando se tiene como objetivo por ejemplo, vender X cocas, con X nivel de ingreso y X participación de mercado, la principal capacidad que tenemos que tener es como plasmar esos objetivos estratégicos en objetivos netamente operativos a corto y mediano plazo, que me ayuden a cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo.

La segunda capacidad que nosotros tenemos es nuestro portafolio, porque nosotros somos una empresa comercial que vendemos un producto masivo y amado por el consumidor, bajo ese paragua todas las acciones que realizamos lo hacemos bajo la marca Coca Cola, ¿sí?

La tercera capacidad que tenemos son los sistemas de distribución. Ya que Coca Cola atiende a todos los segmentos del mercado

La cuarta capacidad, es nuestro sistema de marketing. Nuestro producto pasa por un largo proceso de análisis y de estudio del consumidor y del mercado, lo que ya te garantiza que vos lances un producto con ciertos atributos intrínsecos como extrínsecos pero bajo una estrategia comercial.

La quinta capacidad, desde mi punto de vista, son los empleados. Tienen un nivel de inducción y de capacitación importante. Dotarlos para que tengan un dialogo de valor para el consumidor, esto es fuente de una ventaja competitiva para la organización.

Y la última capacidad que tenemos son nuestros procesos, porque día a día estamos avanzando para crear sistemas de ventas efectivos que nos ayuden a reducir nuestros tiempos y obtener más ganancias. Todas las estrategias pueden ser espectaculares pero lo más importante es la ejecución. La principal falla que tienen las empresas es como conectan la estrategia con la ejecución, si estas estrategias son buenas pero no se plasman en el punto de venta no hay ninguna estrategia que funcione. Entonces, lo que viene a hacer marketing es unir la estrategia comercial con la operación. La estrategia responde qué queremos, y la operación es cómo lo hacemos realidad.

S – Y: **¿Qué capacidades faltan mejorar o aún debe desarrollar el personal del área comercial y de marketing?**

F – Yo, lo vería desde el lado de los procesos, nosotros tenemos procesos como muy claros. Tenemos dos procesos claves, por un lado el proceso de segmentación [es el proceso de entendimiento del cliente] el cual está bien entendido en nuestra área, y el proceso RGM [fijación de precios y empaque del producto] para ser competitivo y accesible en el mercado.

Yo creo desde este punto, que en el proceso de RGM si tenemos grandes debilidades, ya que es el proceso mediante el cual nosotros tratamos de obtener la porción del mercado más rentable.

S – Desde este punto, **¿Ud. Cree que algunos procesos de capital humano, como ser capacitación, pueden ayudar a fortalecer dichas debilidades?**

F- Sí, totalmente, capacitación e inducción. Mayormente porque nosotros somos una empresa enfocada en el volumen.

Yo creo que RRHH tiene que trabajar en nuestro proceso de RGM para dotar a la organización y a nuestros empleados de conocimientos y de habilidades.

S – En último lugar: **¿Cuáles son las capacidades que pone en práctica Ud., como directora de marketing, para que su gestión sea eficiente?**

F – Mira, en cuanto a capacidades, para mí lo más importante es el desarrollo de mi gente. Al final del día yo puedo dar o no mis principales objetivos pero para mí más importante es que mi gente crezca, porque si mi gente está desarrollada eso se trasluce en mayores beneficios para toda la organización.

Asegurar que exista una muy buena comunicación. También ser lo más proactiva posible, porque en tiempos de cambios no puedo esperar que el problema me golpee, más bien me tengo que anticipar, no solo a la problemática sino también a las tendencias, por ej., regulaciones impositivas por el tema calórico, tendencia de los clientes hacia una vida más saludable en cuanto a comidas y bebidas. Para ello yo me debo hacer responsable de mi ingesta calórica e impulsar porciones más pequeñas a precios más accesibles, trabajar desde el portafolio, desde la distribución física y comunicación. Entonces para mí, la productividad a nivel directivo es fundamental.

Otra capacidad, es la planificación sobre todo cuando estamos en países tan convulsionados como en el que estamos viviendo. Entonces no podemos vivir apagando incendios, cuando sabemos lo

que queremos y sabemos ponerlo en práctica, las cosas funcionan mejor, y desde este punto la clarificación también es muy importante.

Otra capacidad es generar trabajo en equipo, que no es lo mismo que grupo de trabajo. El trabajo en equipo es hacer que cada miembro aporte de manera diferente pero logrando una sinergia. Son de los valores que si nosotros trabajamos en ello tendremos efectos muy positivos.

Y otra capacidad que tenemos los directivos es apegarnos cien por ciento a las políticas de la empresa. Porque tenemos que dar el ejemplo a los niveles que están debajo nuestro, y dar ejemplo no solo en el cumplimiento de las políticas sino también en otras pautas como ser el cumplimiento de horarios, entre otros, para no generar ruidos internamente.

S – Eso es todo, muchas gracias Fernanda.

F – De nada, Solana.

ANEXO 8

Categorías de análisis / ***Puestos entrevistados***	**Resultados de la entrevistas a los directivos de Arca Continental**					
	Gerente de staff de capital humano	**Especialista de back office en desarrollo organizacional**	**Director general de negocio**	**Director de capital humano**	**Director de marketing**	**Director de operaciones técnicas**
Gestión de capital humano de las divisiones de Arca Continental	Propósito fundamental "brindar servicio y poder facilitarle el día a día al gerente de RR.HH. de operación"	"Lo que aporta al negocio el área de capital humano tiene que ver con uno de los pilares fundamentales de la organización, que es la comunicación interna y externa y el valor de la responsabilidad social empresaria".		"El modelo de Arca Continental para el área de capital humano, es el mismo modelo de gestión que tiene Arca para todas sus operaciones, es decir, es un modelo matricial, en donde hay una línea de doble reporte". "La gestión de capital humano en Arca Continental tiende a ser centralizada en todos los proyectos transaccionales, todo lo que tenga que ver nóminas, administración y de más, y también tiende a ser centralizada en todo lo que tiene que ver con los esquemas de diseño general del modelo de gestión, porque si bien es	"Recursos Humanos nos ayudan en el proceso de sensibilidad, en clima laboral, comunicación" "También nos ayudan en capacitación e inducción. Mayormente porque nosotros somos una empresa enfocada en el volumen. Yo creo que RRHH tiene que trabajar en nuestro proceso de RGM para dotar a la organización y a nuestros empleados de conocimientos y de habilidades".	"Nosotros utilizamos los procesos de selección, calificación de personal [evaluación de desempeño], medición de clima, que es una parte complementaria, y comunicación".

				cierto que hay un modelo que baja ya estipulado de la casa matriz, también es cierto que en cada país se realizan adaptaciones puntuales en relación con las particularidades de ese país".		
Estructura organizacional de capital humano	"el funcionamiento de dichas posiciones tienen que ver con el tipo de estructura que tiene Arca Continental, que consiste en una estructura matricial, al igual que el resto de las direcciones, esto consiste en una parte corporativa y una parte operacional".	"Yo creo que tenemos muchos procesos, pero no están del todo desarrollados, que ahí es donde está nuestra mayor oportunidad. Donde más se tendría que estandarizar es en los procesos de RR.HH., ya que las otras áreas de la empresa dependen mucho del área de capital humano para hacer su parte. En los procesos de capacitación, selección e inducción hay poca estandarización".	"En arca Continental tenemos estructuras matriciales, para capitalizar la especialización pero también teniendo responsabilidad local, para poder resolver cuestiones, de manera integrada, que tengan que ver con cuestiones muy específicas. Tenemos una estructura estándar, difiere país por país, pero al final de cuenta si está alineada a una estructura validada corporativa". "El tamaño de la estructura está muy alineado al tamaño de la operación, pero se cumple con los lineamientos de las estructuras organizacionales en	"Es un modelo matricial, en donde hay una línea de doble reporte". "Los procedimientos que tenemos en el área de capital humano son: selección de personal, contratación que incluye el procedimiento de inducción, el procedimiento de capacitación, ingreso y egreso a planta, manejo de emergencia, y el procedimiento de nóminas. Cada proceso tiene una serie de actividades". "Se van sumando procesos nuevos, por ej., el proceso de gestión de talento es nuevo, como también		

			cuanto a los tipos de puestos". "Estas estructuras son autorizadas por la dirección ejecutiva de capital humano en Monterrey".	el de clima laboral, el proceso de comunicaciones, y salud ocupacional".		
Divisiones o zonas de trabajo en el área de capital humano	"Dentro de esa estructura matricial, capital humano tiene distintas direcciones: una dirección legal, una dirección de capital humano staff [staff y corporativo es lo mismo], y tres, una estructura de operación [una para cada una de las zonas]"." Geográficamente el trabajo se divide en 3 zonas, zona norte, zona sur y zona este".		"Parte de una dirección general, estamos estructurados en cinco áreas, un área de administración y finanzas, un director de operaciones, un director de mercadotecnia, un director de capital humano y una dirección de zonas o directores regionales que ven la parte operativa del negocio en las diferentes zonas. Para el resto de los países es la misma estructura, sólo que difieren las zonas".			"Nosotros como operaciones tenemos dos partes, una parte operativa y una parte de staff que implementa especialmente los procesos de recursos humanos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y comunicación".
Integración de la casa matriz y alineación con las filiales	"Lo que se busca es replicar la misma estructura de capital humano de la casa matriz. Nosotros tenemos una estructura que ya está definida en el corporativo de México, ya que es una directriz de la casa matriz, y desde este punto lo que	"Para lograr la integración de las actividades, nosotros trabajamos sobre los mandos medios y en su propio desarrollo podemos conseguir que ellos muevan a la organización en función a los objetivos".	"Arca Continental al ser una empresa pública, uno de los cuidados que debe tener es contar con un buen gobierno corporativo. Define políticas y procedimientos, esas políticas y	"Las directrices de la casa matriz son aplicadas, pero generalmente lo que viene como directriz es una pauta de trabajo, y una política y espíritu de por qué hacemos las cosas. Pero el cómo lo		

	tratamos es replicar esa estructura en cada una de las operaciones siempre y cuando teniendo en cuenta las características de cada contexto". "La cuestión es estandarizar los procesos para que exista una integración y coordinación".		procedimientos básicamente corresponden a directores ejecutivos del primer nivel, el definirlas". "Los procedimientos si nos toca en el siguiente nivel, llevarlos a cabo y definir los procedimientos con nivel de detalle". "Nuestra responsabilidad, como directivos, es que las políticas y procedimientos, establecidos para Arca Continental se respeten". "Hay también una adecuación que va desde las operaciones hasta nuestra casa matriz, porque vivimos en contextos culturales y económicos diferentes. Entonces las estructuras organizacionales no siempre son iguales entre los diferentes países".	vamos a hacer puede diferir de un lugar a otro". "Ante las propuestas de las operaciones hechas por las filiales, las respuestas de casa matriz son flexibles cuando uno explica bien lo que quiere hacer y logra trabajar bien con los tiempos establecidos de ellos".		
Identidad y cultura integral corporativa			"Yo creo que lo más importante de tener una identidad compartida es que podemos crecer			

			rápidamente cuando uno es capaz de replicar las mejores prácticas que se dan en las diferentes operaciones". "Estas sinergias son de aprendizaje, de capitalizar oportunidades, reducción de costos, negociación, alinear y centralizar proceso, y relación con proveedores. Entonces podemos generar especialistas, en lugar de tener especialistas en cada una de las divisiones". "La cultura integral corporativa consiste en los usos y costumbres. Tenemos, antes que nada, una visión y misión del negocio compartida". "Tenemos también unos valores que se tienen que ver reflejados en lo que vivimos en el día a día y son parte de toda esta cultura e identidad".			
Recursos y procesos	"Se utiliza el sistema informático SAP. A través de este sistema liquidamos todo lo que es nóminas".	"Todo lo que es la parte de gestión del talento, nosotros utilizamos por un lado todo lo que son evaluaciones de	"Dichas políticas y procedimientos son comunicadas a través de diferentes	"A nivel de infraestructura los recursos son muy buenos, porque la	"En el área de marketing se encuentra todos los procesos de RRHH:	"Como metodología, nosotros tenemos los procesos de mejora continua,

	"es una plataforma de trabajo"	desempeño de los empleados. Utilizamos evaluaciones jefe-colaborador (es una evaluación 180°), evaluaciones 360°, y también evaluamos el nivel operativo". "Realizamos definiciones de rutas de carreras".	mecanismos, principalmente nuestro sistema documental. Nosotros tenemos, en la mayoría de las operaciones, software a través del cual podemos tener acceso y consultar la política de cualquiera de las diferentes áreas".	empresa viene creciendo con muchas inversiones en oficinas, plantas y demás. A nivel de recursos humanos, en cuanto a la disponibilidad de gente, Argentina tiene una particularidad especial, ya que el costo laboral en Argentina triplica el costo en dólares de cualquier país de Sudamérica".	toma de personal, capacitación, conceptualización de la visión de nuestra área en cuanto la orientación al cliente, inducción y también como internalizamos la estrategia comercial en todos los niveles de la organización".	administración participativa, excelencia operacional y ahora estamos implementando una nueva metodología que consiste en que los equipos de trabajo identifiquen anomalías en sus procesos y busquen llegar a soluciones, y en el caso en que no se pueda llegar a la solución pasa a otros niveles de la organización, pudiéndose convertir en un proyecto".
Alineación tecnológica	"Se utiliza el sistema informático SAP como directriz de la casa matriz, para todas las filiales".			"Toda la empresa utiliza el sistema SAP. Esa es la herramienta tecnológica, porque SAP es un sistema integrado de gestión que no funciona RRHH por lado sino que se relaciona con otros módulos, como ser almacenes, ventas, y demás. Entonces hay un solo modulo central de donde se toman los datos, igual para los temas de pagos y		

				demás. Y en cuanto al tema de la gestión de RR.HH ya trabajamos mucho con success factors que es una herramienta que trabaja los módulos de desarrollo, sucesión, medición por objetivos".		
Política comunicacional entre las distintas filiales e interáreas	"Política comunicacional: *"lo que no se comunica, no existe".* *"*La comunicación externa es clave para que nuestros stakeholders estén alineados a lo que nosotros queremos, y la imagen marca que nosotros creamos sea lo que realmente queremos. Y, la comunicación a nivel interno también es súper importante, ya que es parte del circuito sanguíneo necesarísimo para que recursos humanos pueda trabajar y transmitir lo que necesita. Es absolutamente clave para el desarrollo de la organización".		"Hay algunas políticas que hacemos un gran esfuerzo por comunicarlas de una manera muy efectiva a todo el personal, para ello si incurrimos en medios de comunicación internos , como ser posters, revistas, folletos y hasta eventos específicos de capacitación". "En la casa matriz se emanan las políticas de comunicación. Cada seis meses nuestro director general emite un mensaje que nosotros tenemos que asegurarnos que llegue a todos los colaboradores y también informar lo		"La comunicación es muy importante, ya que nosotros podemos tener muy claro cómo queremos que el producto llegue al punto de venta pero si no trabajo desde la comunicación y desde la estrategia como embajadores de la marca y el producto, dicho mensaje pierde sentido y se descodifica".	"La comunicación se da en doble sentido; por ej. Hacia el personal, como también del personal hacia las direcciones, gerencias y jefaturas".

			que está sucediendo a nivel local. Hay una revista, y diferentes medios que utilizamos para hacer llegar la información relevante a todos. También hay un sistema de juntas, Todos tenemos que participar en una reunión semanal, en todos los niveles".			
Proceso de auditoría			"La compañía tiene un departamento de auditoria interno, que ellos establecen un programa de auditoria a lo largo del año. En caso de encontrarse una desviación, el director de auditoria me envía el resultado y me pide un plan de acción correctivo. Así es como se dan los mecanismos de alineación, para lograr realmente que el objetivo, desde nuestra casa matriz, de tener una compañía que asegure un buen gobierno sobre todo para proteger el patrimonio".			

Competencias directivas para la optimización de procesos	"El gerente de staff tiene que diseñar, mantener, programar y controlar todo el plan de negocio en cuanto a la estructura de liquidación de nóminas, de impuestos, y de acuerdos paritarios para que le sirva de información a la operación para poder dar servicio al cliente interno"	"La política de desarrollo tiene como objetivo hacer crecer estos líderes y poder gestionarlos".			"En cuanto a capacidades, para mí lo más importante es el desarrollo de mi gente, Asegurar que exista una muy buena comunicación. También ser lo más proactiva posible. Otra capacidad, es la planificación, y otra capacidad que tenemos los directivos es apegarnos cien por ciento a las políticas de la empresa. Porque tenemos que dar el ejemplo a los niveles que están debajo nuestro".	"Yo, como director de operaciones, trato siempre de dar una visión de cuál es el camino y hasta donde se quiere llegar. También trato de dar una libertad suficiente para que las personas involucradas en los proyectos puedan ejecutarlos de acuerdo a sus capacidades y a su modo de ver las cosas. Haciendo siempre un seguimiento frecuente de las actividades".
Estrategias y competencias que emplea la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales y la optimización en sus procesos	"Las competencias que deben desarrollar los equipos de trabajo son: orientación al cliente interno, orientación al cliente externo, consenso y negociación, escucha activa, empatía, búsqueda de soluciones, y relaciones interpersonales". "La comunicación interna y externa, como el clima organización son factores muy importantes".	"Las competencias y habilidades que generarían cambios positivos en la organización es el liderazgo".	"Lo que es importante es cómo encontrar en el aspecto operativo y táctico la solución. Pero yo creo que lo que más queda es la capacidad del equipo local para poder encontrar la solución y superar los obstáculos, entendiendo que tenemos que respetar la política".	"Aplicamos procesos como la ejecución de cuadro de sucesiones, potenciales, asignación de proyectos, tutorías, asesoramiento, y coaching".	"Yo creo que la primera capacidad que tiene marketing es el despliegue de los objetivos estratégicos. La segunda capacidad que nosotros tenemos es nuestro portafolio, porque nosotros somos una empresa comercial que vendemos un producto masivo y amado por el consumidor. La tercera capacidad que	"En la operativa podríamos recalcar la capacidad de ejecución del abastecimiento industrial a las operaciones y a las áreas comerciales como también a nuestros clientes. En la parte de staff, es la capacidad de análisis y planeamiento, a corto, mediano y largo plazo, de las operaciones. Es decir, la visión estratégica del negocio".

					tenemos son los sistemas de distribución. a cuarta capacidad, es nuestro sistema de marketing. Nuestro producto pasa por un largo proceso de análisis y de estudio del consumidor y del mercado. La quinta capacidad son los empleados. Tienen un nivel de inducción y de capacitación importante. Y la última capacidad que tenemos son nuestros procesos, porque día a día estamos avanzando para crear sistemas de ventas efectivos que nos ayuden a reducir nuestros tiempos y obtener más ganancias".	
Estrategias para la generación de ahorros de costos en nóminas de personal.			"El costo más relevante es el costo de personal y todo lo que podamos hacer para llegar a la productividad deseada. "Yo creo que back office es una estrategia para optimizar".	"En el costo laboral, primero, en tener la cantidad de gente justa, en el control de las horas extras".		"Nosotros estamos en un proyecto de reducción de nómina, denominado PIVO (planeación integral de ventas y operaciones), este proceso involucra tener un pronóstico o intentamos tener un pronóstico de las ventas mes a mes a

						corto y mediano plazo. Lo que nos permite obtener las dotaciones de personal necesarias y justas sin desperdicio”. “Tenemos que ser más asertivos. Es decir, que el pronóstico que nosotros generemos sea lo más cercano a la realidad en el momento de la ejecución, esto te permite dimensionar la operación tanto en horas extras, en personal, en logística y producción, para poder manejar una nómina adecuada”.
Procesos que generan más gastos en la compañía			“El costo más importante evidentemente es el costo de personal. Nosotros somos una empresa que por nuestras características somos muy intensivos en capital humano. La segunda es la parte productiva, nosotros producimos localmente. Tenemos 3 plantas productoras por lo cual ahí tenemos una estructura muy grande también, y el tercero, es la parte de	“En Argentina el costo laboral más las relaciones gremiales son cuestiones claves para el área de capital humano porque está directamente relacionado con el éxito en el negocio desde el punto de vista de la rentabilidad, entonces es un tema que tenemos que estar cuidando mucho en Argentina, porque los procesos que vienen son del “primer		

			logística".	mundo" pero de golpe en Argentina no se puede cumplir debido a las dificultades". "Y a la par de eso, las relaciones gremiales".		
Servicios terciarizados por la empresa (Outsourcing)			"Back office es interno, y es interno porque en realidad se atiende procesos cor- de negocio. En cambio, el outsourcing, para nosotros, está más focalizado en aspectos que no son cor, es decir, que no son esencial de nuestro negocio, entonces, por ej., a nivel de nuestro equipo de soporte técnico, es un outsourcing, como también los procesos de mantenimiento son terciarizados".	"Trabajamos mucho con servicios de terceros, como ser: vigilancia, limpieza, higiene y seguridad. Entonces el control de todos esos gastos, nos da una oportunidad para ahorrar. Es ahí donde nos focalizamos".		
Estrategias para la generación de ahorros en costos de servicios.			"Hay costos de por ej., los licenciamientos, y costos de auditorías, que al tener descentralizadas tus operaciones tienes que incurrir en cumplimientos tantos internos como externos en costos de auditorías,	"RRHH es un área que es staff a todas las áreas a la organización. Por lo cual la estrategia para generar ahorros, es trabajar mucho en equipo con el resto de la organización, colaborando y		"Los ahorros, básicamente, se los consigue siguiendo una planeación en las operaciones y siendo muy disciplinado".

			y con la gestión de back office estos se ven minimizados. También hay algunas posiciones que se optimizan". "Los conceptos de back office o matricialidad recalcan que yo ahora no necesito especialistas en cada una de las divisiones, con un solo especialista para todas las divisiones nos permite optimizar recursos y focalizar más en los aspectos cor- de negocios".	asesorando en proyectos".		
Liderazgo en Arca Continental		"El líder Arca debe estar alineado a la gestión de talento humano y reunir las siguientes competencias: -Maximizar la rentabilidad -Debe ser emprendedor, escuchar, preguntar, analizar, tomar decisiones y comunicar a toda la organización. -Atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores talentos como prioridad. -Generar valor compartido con la comunidad, el medio ambiente, los clientes y proveedores".				

Valor agregado de la gestión de back office para la organización.	"Consiste en un centro de especialistas que su valor agregado se encuentra en los conocimientos y experiencias que tienen en cuanto a las operaciones y, el conocimiento de los procesos administrativos de SAP, para el manejo de costos y gastos del negocio".		"Antes tú tenías un gerente general y el mismo tenía que hacerse experto en producción, logística, mercadotecnia, capital humano, y en administración. Cuando la empresa logra esta identidad o gestión, tú puedes empezar a estructurar, tienes que cumplir con una misma política, una misma dirección técnica funcional al tener especialistas de muy alto nivel de desempeño técnico, y puedan tomar mejores decisiones que cuando están todos bajo una misma unidad de negocio". "El back office tiene dos ventajas: una es que se concentran especialistas. La calidad del servicio nos mejora y nos permite estar a la vanguardia con gente que está preparada; y en segundo lugar tiene que ver con la optimización de costos, es decir, no tenemos que generar estructuras repetitivas".	"El modelo se aplica de manera efectiva cuando el diseño de un proceso está bien hecho, cuando es bueno en su calidad desde la casa matriz y también ha tenido la oportunidad de haber sido revisado y trabajado en las locaciones". "Entonces cuando el diseño está muy bien consensuado entre las partes, se da una buena ejecución y sobre todo cuando hay una buena coordinación en tareas en tiempos y responsabilidad".		

Servicio y satisfacción al cliente interno	"Toda esta gestión se desarrolla en un marco de brindar servicio al cliente interno". "Dividimos al cliente interno en dos: nosotros le brindamos servicios a los recursos humanos de las operaciones y al resto de las áreas".		"Los compromisos del back office es dar el mismo nivel de servicio al cliente interno. El nivel de servicio se tiene que mantener y en algunos casos mejoran, ya que ellos dominan tan bien los procesos a comparación de cómo lo hacíamos antes de manera local". "Las relaciones con el cliente interno se tienen que documentar, ósea hay compromisos en tiempo y en calidad de la operación".		"Hay dos tipos de clientes: el externo y el interno. Si bien nuestra orientación es hacia el cliente externo, si internamente los procesos no funcionan como tienen que funcionar, todo ello al final del día se trasluce en la calidad del producto y del servicio. Entonces, desde este punto, el proceso que trabajamos con el área de recursos humanos es como ayudamos a internalizar en cada producto lo que somos a nivel organizacional". "Básicamente, la satisfacción del cliente externo se da logrando la satisfacción del cliente interno".	

ANEXO 9

Planilla de análisis documental: Gestión y procesos de C.H. del proyecto de Back Office de Arca Continental

Ítems a analizar	Análisis documental
Procesos de capital humano de acuerdo al proyecto de Back Office	• Reclutamiento y selección • Administración de la capacitación a colaboradores • Administración del desarrollo de personal • Administración de las compensaciones y beneficios • Gestión de la nómina • Gestión del cambio, cultura y clima organizacional • Gestión de la comunicación interna y externa • Gestión de la seguridad y salud laboral
Proceso de reclutamiento	"El reclutamiento es conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto". • Objetivo: Uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, para atraer y seleccionar al personal idóneo con respecto a los valores de Arca Continental y perfil del puesto, para cubrir una vacante o asumir una posición de nueva creación. • Convocatoria para candidatos: para invitar a procesos de selección para cargos hasta niveles de jefaturas las realizará el Gerente de CH de cada Zona, puede comunicar a otros negocios a través de los Gerentes de CH.
Proceso de selección	"La selección es elección de Candidatos más adecuados relación al perfil". • Políticas para seleccionar: No se pueden contratar familiares directos e indirectos (vínculos de consanguinidad o de afinidad) de accionistas, consejeros, empleados no sindicalizados o administrativos, sindicalizados u operativos; Se considerarán candidatos en igualdad de oportunidad sin distinción de género; Las personas con discapacidad pueden ser seleccionadas en igualdad de circunstancias, siempre y cuando su discapacidad no les impida cumplir con las funciones y exigencias del cargo; No se puede contratar ex empleados que hayan sido separados de la empresa por despido justificado; Se puede contratar personal que haya laborado en

	empresas de la competencia, o que tengan familiares directos trabajando en ellas, sólo con la autorización del Director de Negocio correspondiente y la Dirección de Capital Humano de cada Negocio; Para que el personal que labora con clientes, proveedores o empresas afines pueda ser considerado como candidatos, es indispensable que el ejecutor del proceso de Reclutamiento y Selección comunique al contacto de dicha empresa para comunicarlo. "Nuestro proceso de selección se realiza a través de evaluaciones que constan de entrevistas, pruebas psicotécnicas, un assesment center o pruebas técnicas y referencias laborales". "La entrevista de empleo es la herramienta de selección por excelencia: 1) Formato de una estructura estándar para todos los candidatos. 2) Prepararse como entrevistador para ser consistentes en la forma de entrevistar y evaluar a los candidatos". • <u>Fases de la entrevista:</u> **Introducción** • Crear una atmósfera agradable, presentarse y mantener una pequeña conversación con el candidato • Aclarar al candidato el objetivo de la entrevista • Explicar al candidato la estructura de la entrevista y el tiempo que va a tomar **Datos Personales** **Trayectoria Profesional** • Revisar brevemente la trayectoria profesional del candidato (trabajos anteriores al último o actual. Mayor relevancia al último año) **Resumen del Puesto Actual o Ultimo** • Revisar las funciones y responsabilidades principales, temas técnicos o propios de la posición actual (dentro del último año), focalizándose en situaciones específicas **Cierre de la Entrevista** • Si el candidato cumple con el perfil, comentarle las responsabilidades del cargo • Dejar tiempo al candidato para que pregunte cualquier duda • Especificarle los siguientes pasos, en este caso que la persona encargada del proceso se comunicará para comentarle sobre su participación en el proceso • Agradecerle por el tiempo dedicado a la entrevista <u>Entrevistas por competencias</u>: "Las competencias son el conjunto de características (comportamientos) intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas (relativamente estables) y que están

	relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo". McClelland • Estructura star: situación: ¿Qué pasó?,¿Dónde?,¿Cómo?; tarea: ¿Cuál es el papel? ¿Qué debería hacer?; acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué paso?; resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿qué paso después? • Entrevista grupal. Subprocesos de la selección: evaluación psicométrica, evaluación de competencias técnicas, calibración (cargos ejecutivos), examen médico/ocupacional, selección de candidato final (15 días), entrevista de selección, propuesta económica, retroalimentación de candidatos, formato de altas, transferencias y promociones.
Modelo por competencias	Competencias fundamentales para Arca Continental: son las competencias que todo colaborador de ARCA CONTINENTAL debe dominar dependiendo el nivel organizacional y que permitirán una efectiva gestión del personal y los procesos, aunado a la preocupación por su comunidad y medioambiente: • Orientación al Cliente Interno y Externo: negociación y orientación al servicio. • Enfoque a la Calidad: innovación. • Orientación a Resultados: pensamiento estratégico, toma de decisiones. • Ejecución: iniciativa. • Desarrollo de Capital Humano: desarrollo del equipo de trabajo, delegación. • Trabajo en Equipo: liderazgo, influencia, comunicación, escucha activa. • Sensibilidad social y ambiental: generosidad, sensibilidad y congruencia. Capacidades de gestión: capacidades relacionadas con la administración de los procesos y los recursos: Pensamiento estratégico, Delegación, Planeación y organización, Negociación, Orientación al servicio, Innovación, Impacto e influencia, Liderazgo, Desarrollo del Equipo de trabajo, Accesibilidad (empatía). Aprendizaje personal, iiniciativa, Comunicación, Capacidad de escucha activa y Toma de decisiones. Capacidades técnico institucionales: son las capacidades técnicas relacionadas con la administración de proyectos de negocio: análisis viabilidad de proyectos, Conocimiento profundo de productos y procesos, Mejora de procesos, indicadores y sistemas de trabajo, Administración de proyectos, Planeación operativa y Análisis e interpretación de información. Capacidades sociales: son las capacidades en relación la sensibilidad a las necesidades de las personas y sus comunidades, además del cuidado del medioambiente y el respeto a la diversidad: sensibilidad a lineamientos, generosidad y congruencia. Capacidades especificas del puesto: son las competencias que se relacionan con la actividad particular de cada puesto de trabajo.

	Capacidades de avanzada: son las competencias de los ejecutivos que dirijan o desplieguen el crecimiento futuro a nivel nacional, regional o internacional de ARCA CONTINENTAL: Capacidad Mediática, Relaciones públicas, Astucia política, Cosmopolitismo, Manejo de la diversidad, Dominio de idiomas, Flexibilidad, Manejo del cambio, Adaptabilidad al cambio, Iniciativa y toma de riesgos y Emprendimiento. "Arca Continental cuenta con un Modelo de Competencias que está orientado a mejorar los resultados del negocio y la competitividad, al perfeccionamiento del Talento Humano y desarrollo de la Cultura Organizacional que como empresa tenemos. Como compañía, buscamos atraer y retener a colaboradores con estas competencias, además de retener a los que ya se encuentran dentro de la compañía".
Proceso de incorporación de personal	• Objetivo: uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, para la contratación del personal seleccionado y evaluación del otorgamiento de contrato indefinido para el perfil del puesto por el que fueron seleccionados, cumpliendo con los requisitos legales según la legislación del país respectivo. "Como compañía, tenemos un proceso establecido de inducción y reinducción, con el objetivo de que los candidatos que se incorporan a la empresa lo hagan de una manera exitosa. Bajo el slogan "Tú eres la persona que faltaba", damos la bienvenida a los nuevos colaboradores, que después de un riguroso proceso de selección, fueron seleccionados y desde el primer día sientan que los estábamos esperando y se integren a la cultura de Arca Continental. Para realizar un exitoso proceso de selección, se entrega al nuevo colaborador un kit de inducción con información relevante de la organización, el reglamento interno, el código de ética, una Coca-Cola y novelties de la empresa".
Proceso de capacitación	• Objetivos: comunicar las políticas que rigen los procesos para estandarizar el servicio de acuerdo a los lineamientos corporativos; dar a conocer las principales actividades y formatos que se utilizaran en el proceso; presentar indicadores y acuerdos de servicios; realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos. • Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: proceso que permitirá estructurar planes de formación para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades en los colaboradores de tal forma que apoyen a la consecución de los objetivos organizacionales: • Conocer los objetivos organizacionales • Determinar el presupuesto anual acorde al negocio y sus necesidades • Entrevista con los Jefes de las áreas • Conocer el presupuesto

	• Capacitaciones Operativas • Programas Institucionales • Proyectos de cada negocio • Realizar en el último trimestre del año Capacitación interna: Actividades de capacitación realizados por facilitadores internos ARCA. Capacitación externa: Actividades de capacitación realizados por facilitadores que no son de ARCA CONTINENTAL y que pueden ser realizados dentro o fuera de las instalaciones de las oficinas. Los colaboradores pueden solicitar ser beneficiarios de capacitación externa, siempre y cuando los contenidos del curso al cual aspira estén relacionados directamente con las actividades de trabajos habituales u ocasionales. Capacitación en instituciones educativas: Maestrías, Carrera Profesional, Diplomados. Director de CH del Negocio revisará con el Director General los candidatos a para las Maestrías y presentarán la información al CEP: • Candidato debe tener mínimo 2 años en la empresa y 1 año en su puesto actual, definido en su Plan de Desarrollo • No haber recibido el beneficio en un período de dos años. Presupuestos y gastos en capacitación: la administración y control del presupuesto y gasto se realiza en cada operación, el Jefe de Capital Humano debe administrar y controlar el presupuesto de capacitación.
Proceso de desarrollo	• Contenido: gestión de evaluaciones: Administración del Catálogo de Competencias, Evaluación 360, Evaluación 180, Elaboración PICD puesto actual; gestión de sucesiones: Revisión de puestos a suceder, Búsqueda de Talento, Mapeo de Talento, Calibración, Elaboración PICD puesto futuros, Planificación Rutas de Carrera. • Objetivo: uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, para evaluar al personal y planificar desarrollo de talento con respecto a los valores de Arca Continental y perfil del puesto. • Campo de acción: aplica para todo personal nuevo que ingrese, que se promueva o se transfiera a cualquier división o Negocio de Arca Continental Sudamérica, considerando personal fijo, temporal o eventual, pasantías, de especialidad y con capacidades especiales. • Evaluaciones 180°: la evaluación Jefe – Colaborador permite evaluar competencias del día a día: confiabilidad, administración de tiempo, comunicación, iniciativa, desarrollo. • Retroalimentación: es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con otra persona con la intención de mejorar su funcionamiento como individuo. Debe realizarse de

	forma bidireccional para propiciar el crecimiento de las personas y la mejora continua de la organización. • PICD: es el plan que integra todas aquellas actividades, acciones de seguimiento y aprendizaje, que aseguren un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades de los evaluados.
Gestión del talento	Gestionar el talento es muy importante para Arca Continental, ya que necesitamos colaboradores que se anticipen y apoyen al crecimiento de nuestras operaciones en todos los países en los que operamos. Por este motivo nuestro objetivo es establecer un modelo integrado de políticas, procesos, herramientas y métodos que permitan incorporar, identificar, desarrollar y fidelizar a nuestro capital humano. Para alcanzar nuestros objetivos, utilizamos la herramienta tecnológica llamada Success Factors, que corre como parte del sistema SAP, la cual levantará información como: experiencia laboral, exposición internacional, evaluación psicométrica, idiomas, formación académica, resultado de objetivos, evaluación jefe - colaborador y evaluación 360°. De esta manera, podremos gestionar el talento de la organización mediante procesos y herramientas que faciliten la administración del capital humano, así como también, contar con una metodología institucional que permita mapear talentos, identificar altos potenciales, establecer líneas de sucesión para toda la organización y contar con colaboradores listos de acuerdo al perfil del líder Arca Continental para asumir posiciones gerenciales y directivas. Nuestro objetivo principal es que los colaboradores comprendan que los principales responsables de su desarrollo son ellos mismos.
Liderazgo	• Características del líder Arca Continental: Dominio sobresaliente de competencias técnicas. Es participativo, desarrollador y motivador, Demuestra un comportamiento ético y responsable, Con un manejo personal actualizado en metodologías, herramientas y sistemas, En preparación académica constante, Dominio del idioma inglés/español, Flexible y adaptable rápidamente al cambio, Con un balance entre el trabajo y la vida personal, Manejo efectivo de interacciones sociales y relaciones públicas de alto nivel con distintos grupos de interés, Emprendedor, Multicultural y cosmopolita, Creativo, innovador y de alta iniciativa, Con alto sentido de pertenencia.
Gestión de sucesiones	• Pasos: plan de rutas de carreras, puestos a suceder, búsqueda de talentos, mapeo de talentos, pre calibración, calibración, PID futuro. Se realiza un ranking institucional que consolida todas las variables del modelo en consideración. • Preparación: nivel de inglés, evaluación psicométrica y maestrías. • Calibración: tiene como objetivo profundizar en la información y diferentes variables de los posibles sucesores, permitiendo la toma de decisiones sobre los reemplazos basada en el consenso**.** Clasificar los sucesores previa calibración y se definen las actividades de desarrollo

	• La gráfica de descendencia permite identificar la disponibilidad de colaboradores para suceder un puesto en forma secuencial, con el fin de focalizar las acciones de desarrollo.
Gestión de clima organizacional	• Objetivo: uniformar las políticas y procedimientos bajo lineamientos corporativos, criterios comunes y rutinas de trabajo estandarizadas, que permita construir y/o fortalecer en el colaborador el sentido de pertenencia y compromiso.
Cultura e identidad corporativa	Cultura: comportamientos y programa institucionales Identidad: visión, misión y valores Cultura de calidad: CIMAC: sistema de calidad integral y mejora Arca Continental es el modelo de gestión que integra y alinea todas las iniciativas de la empresa que tienen como propósito acrecentar la eficiencia operativa y la total satisfacción de cliente y consumidor, para garantizar la sustentabilidad competitiva del negocio. Comportamiento general: estamos comprometidos a realizar nuestras actividades con alto sentido de honestidad, integridad, transparencia y con estricto respeto a los derechos humanos y a los legítimos intereses de todas las personas y organizaciones con las que nos relacionamos. Código de ética + política + liderazgo + valores: comportamientos.
Seguridad y salud	Estamos comprometidos a proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como al estricto cumplimiento a las leyes vigentes y demás requisitos que la organización suscriba en materia de seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de evitar daños a las personas, los bienes y los productos de la empresa**.** • Seguridad y sus actividades: compromiso de direcciones y gerencias, entrenamiento de líderes y equipos de seguridad, despliegue de los principios, reconocimiento y reporte de condiciones y actos inseguros. • Principios de seguridad: seguridad como compromiso de todos, orden y limpieza, el prevenir evita accidentes, liderazgo para promover un desempeño seguro, observa reporta y elimina riesgos, aprender de los errores para evitar accidentes, cumplir con normas y procedimientos de seguridad, y por último la seguridad genera valor. • Cuidado de la salud y promoción de la seguridad: Creemos que las mejores condiciones laborales son aquellas que cumplen con los más altos estándares de limpieza y seguridad en el lugar de trabajo, sin restarle importancia al buen ambiente que debe existir en el espacio laboral.

	Por esto, estamos comprometidos a tener siempre los lugares de trabajo en las más óptimas condiciones y a buscar el respeto mutuo en cualquier condición laboral y de negocio. Por lo tanto, queda estrictamente prohibido la posesión y el uso de cualquier sustancia o estupefaciente que esté en contra de la ley o que impida el buen cumplimiento de las obligaciones laborales y profesionales.
Política ambiental	Estamos comprometidos con el cuidado y el mejoramiento de nuestro medio ambiente, cumpliendo con las leyes vigentes y demás requisitos que la organización suscriba en materia de ecología y sustentabilidad ambiental, así como a lograr el uso racional y eficiente de los recursos naturales.
Administración del cambio	Conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos en la forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional. • Estrategia para la administración de cambio: liderazgo, gestión del cambio y gestión del proyecto. Los tres elementos se requieren para que la implementación y los beneficios del proyecto sean alcanzados plenamente. Los proyectos estarán en riesgo si no se implementan algunos de los tres elementos "El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil".
Proceso de comunicación interna y externa	• Objetivo: establecer pautas eficaces y mecanismos ágiles para el manejo de la comunicación, para la difusión de temas relevantes para el negocio, como estrategias, resultados, o mensajes claves en relación a todas las áreas de la Organización, alineados a las políticas Corporativas y requerimientos del Negocio. Adicionalmente incluye el Sistema de Gestión en temas de calidad, inocuidad alimentaria, seguridad industrial, salud ocupacional, ambiente. • Comunicación interna: Las comunicaciones internas son todas las comunicaciones que se generan al interior de la organización. Dicha comunicación, en el caso de medios de comunicación es escrita, visual y/o electrónica, directa. Ayuda a promover compromiso, y a generar sentido de pertenencia y se alinea con la cultura. Los empleados quieren tener información acerca de sus empresas y anhelan comunicación con sus

	líderes. La comunicación bilateral es básica para abordar nuevos retos de negocios. o ¿Quién comunica? Los Directores y/o Gerentes son los comunicadores naturales de la compañía al tener a cargo la relación directa con sus grupos primarios. o La Comunicación Interna apoya y brinda asesoría a las diferentes áreas para comunicar sus proyectos, programas o actividades. o Capital Humano es el soporte por el cual la comunicación será transversal en la compañía, gracias a su rol como implementador de las estrategias de comunicación definidas por el CEP y por ser el administrador de canales y contenidos El proceso de comunicación consiste en un emisor, codificación de mensajes, medios/canales, decodificación, y receptor. El CEP (centro de especialistas del proceso) diseña las estrategias, políticas y procesos para una adecuada administración de la comunicación. Mientras que la dirección de capital humano administra la comunicación a través de: implementar las estrategias, programas, comunicados, campañas. Es un corresponsal de los medios de comunicación, es el que garantizará que la comunicación fluya de manera clara y a tiempo, a través de los diferentes canales. • Comunicación externa: es un clico entre los medios de comunicación, clientes/consumidores, proveedores y gobierno/comunidad. CEP realiza: Diseño plan de Comunicación, campañas, Lineamientos y validación de herramientas (boletines, etc.), y Coordinador de Comunicación Manejo de Incidentes y Resolución de Crisis (en apoyo de la persona asignada para el negocio. • Áreas: son responsables del manejo de sus diferentes públicos. En caso requieran se apoyarán en el CEP para diseños de planes o campañas y Se apoyan en la persona asignada para la implementación o gestión diaria. • Persona Asignada C.E: Implementa las herramientas de comunicación, Apoya al CEP en diseño y coordinación en el negocio, Correcta administración de los oficios externos y Responsable del proceso en auditorías. • El aprobador es designado por la dirección general del corporativo. <u>Relación en los procesos de comunicación externa:</u> cultura + gestión del clima + gestión del cambio = comunicación de productividad, bienestar organizacional, marca empleador, orgullo y sentido de pertenencia.
	Mensualmente se realizan reuniones de alineación estratégica entre directores, gerentes y jefes, con el

Alineación estratégica	objetivo de revisar avances y temas claves de las prioridades estratégicas establecidas para el negocio durante el año. Estas reuniones se definen y enfocan de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y demás grupos de interés. Además durante estas reuniones se establecen roles y proyectos para el fortalecimiento del negocio y cumplimiento de objetivos, para que posteriormente los líderes puedan llevar la información a sus equipos de trabajo. Durante el transcurso del año, se baja y refuerzan las prioridades del negocio en cascada, que hoy son parte de nuestro accionar diario para alcanzar los resultados establecidos. También los temas pertinentes de cada área y de la operación diaria, se transmiten a través de estas reuniones de equipos. Los directores son los encargados de reunirse con sus equipos primarios y transmitir la información relevante de forma oportuna y al mismo tiempo, sus gerentes y jefes deben bajar la información al resto de los equipos de cada dirección.
C.E.P. (centro de especialistas de procesos)	Departamento independiente de la estructura de Capital Humano Operativa, cuyas principales funciones serían las de enlace sinérgico entre el Corporativo Arca Continental y las operaciones de Capital Humano, gestionando y controlando los indicadores operativos de Capital Humano; implementación y Seguimiento de políticas y procesos corporativos; y aseguramiento de la calidad operativa del proceso de CH.
Estructura tipo en Arca Continental	En base a las estructuras tipo estandarizadas en Arca continental se sugirió incrementar la plantilla actual de 107 a 111 colaboradoresde Capital Humano, en donde 10 de ellos fungirán dentro del Centro de Especialista de procesos. En el centro de especialistas de procesos las posiciones tipos actualmente son: • Gerente de Centro Especializado de Servicios • Jefe de Organización y Compensaciones • Asistente de Organización y Compensaciones • Jefe de Reclutamiento y Selección • Jefe de Capacitación y Desarrollo • Jefe de Nominas • Jefe de Seguridad Industrial y Ocupacional • Jefe de Comunicación y Resp. Social • Asistente de Comunicación • Especialista Project Management Office (PMO) • 5 Jefes Argentina.

MATRIZ METODOLÓGICA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE LA SISTEMATI-ZACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS	INSTRUMEN-TOS	VECTOR DE OBSERVACIÓN/ANÁLISIS DOC./PREGUNTA DE LA ENTREVISTA
1. Caracterizar la gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones.	¿Qué características posee la gestión de capital humano en Arca Continental para sus distintas divisiones?	Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuál es el modelo organizacional que define Arca Continental para el área capital humano? • ¿Cómo es la gestión de capital humano en Arca Continental? • ¿Qué procedimientos utilizan las distintas divisiones de Arca Continental para ejecutar la gestión de capital humano? • ¿Cómo se aplica el modelo organizacional en su sucursal para que sea efectivo? • ¿Cuáles son los procesos y algunos subprocesos que deben administrarse en el área de capital humano?
		Gerente de staff de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son los puestos de staff y de operación, que emplea Arca Continental para la gestión en el área de recursos humanos? • ¿Qué características tienen las operaciones de staff de capital humano, en Arca Continental? • ¿Dichas características son aplicadas en las demás sucursales de Arca continental? • ¿Qué valor agregado poseen las operaciones y procesos de Staff de capital humano en la empresa?
		Documentación institucional	Análisis documental	Planilla de análisis documental	▪ Enunciado de los valores ▪ Misión, Visión, Valores ▪ Políticas institucionales ▪ Código de ética ▪ Organigrama ▪ Estructura organizacional ▪ Modelo de responsabilidad social y sustentabilidad ▪ Comunicación organizacional
2. Conocer las políticas de integración de la casa matriz, su alineación con las filiales y si existe	¿Arca Continental cuenta con políticas de integración de la casa matriz, alineadas con las	Director general del negocio	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Qué gestión o mecanismo utiliza la sucursal de Salta para aplicar políticas y procedimientos? • ¿Existe una estructura organizacional estandarizada? • ¿Cómo se hace la alineación del modelo corporativo entre las filiales del negocio y la casa matriz? • ¿Qué políticas de comunicación se implementan, en Arca

una identidad compartida entre éstas.	filiales de Latinoamérica?				Continental, para que exista una sinergia entre las distintas divisiones?
		Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿En qué medida las directrices enviadas por la casa matriz son aplicadas en las operaciones de sucursal Salta? • ¿Qué beneficio tienen las operaciones de capital humano, aplicar dichas políticas de integración enviadas desde la casa matriz? • ¿Cómo responde la casa matriz ante las propuestas de operaciones de las filiales?
		Documentación institucional	Análisis documental	Planilla de análisis documental	▪ Enunciado de los valores ▪ Misión, Visión, Valores ▪ Políticas institucionales ▪ Código de ética ▪ Estructura organizacional ▪ Organigrama ▪ Modelo de responsabilidad social y sustentabilidad ▪ Comunicación organizacional
	¿Existe una identidad compartida las filiales?	Director general del negocio	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Qué políticas se ejecutan para que exista una identidad compartida entre las filiales? • ¿Qué beneficio aporta que exista una identidad compartida para el negocio? • ¿Existe una cultura integral corporativa? En el caso que exista, ¿En qué consiste?
		Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿En qué medida el modelo de gestión de capital humano es compartido por las distintas filiales?
3. Identificar los recursos disponibles utilizados actualmente.	¿Con qué recursos cuenta actualmente la empresa en sus distintas áreas?	Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Con qué recursos humanos y de infraestructura se dispone para llevar a cabo la operación de CH y alcanzar sus objetivos? • ¿Considera que estos recursos son fuente de una ventaja competitiva? • ¿Qué gestión se lleva a cabo para la optimización de dichos recursos?
		Gerente de staff capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Qué sistema informático de nóminas utilizan en Arca Continental, sucursal Salta? • ¿En qué grado el sistema informático de nóminas y de administración de RR.HH. es aplicable en otras operaciones del negocio?

		Especialista en desarrollo organizacional	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son los procesos de RR.HH que todavía necesita desarrollar la organización? • ¿Qué recursos y habilidades pueden producir cambios positivos en la organización? • ¿Cómo administraría los mismos para obtener un buen nivel de aprendizaje y adaptación en el personal, frente a cambios del entorno?
		Director de marketing	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son las capacidades que debería tener su personal o que necesita desarrollar en el área comercial y de marketing para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio? • ¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de marketing? • ¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de marketing de Arca Continental?
		Director de operaciones técnicas	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son las capacidades que debería tener su personal o que necesita desarrollar en el área operaciones técnicas para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio? • ¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de operaciones técnicas? • ¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de operaciones técnicas de Arca Continental?
4. Distinguir los procesos y la alineación tecnológica óptimos para la empresa.	¿Cuáles serían los procesos y la alineación tecnológica óptimos para la empresa?	Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son los procesos que agregan valor en su gestión? • ¿Qué modelo de gestión utiliza el área de capital humano para conseguir una alineación tecnológica y optimización en sus procesos? • ¿Cuáles son las fases de dicho modelo?
		Gerente de staff de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Qué tipo de gestión debe ejecutar usted para optimizar los procesos de RR.HH?
5. Detectar las estrategias que emplea la empresa para la optimización de	¿Qué estrategias realiza para la optimización de ahorros en sus	Director general de negocios	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿Cuáles son los procesos que producen más gastos en el total de gastos de la compañía? • ¿Qué estrategias de ahorros implementaría para reducir dicho gasto?

ahorros en sus prácticas y procesos.	prácticas y procesos?				• ¿Qué estrategias utilizaría para optimizar los costos de terceros, en cuanto a servicios?
		Director de capital humano	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿De qué forma considera Ud. que puede producir ahorros en el área de capital humano? • ¿Qué estrategia utilizaría para optimizar los procesos de capital humano en Arca continental, sucursal Salta?
		Director de operaciones técnicas	Entrevista	Guión de entrevista	• ¿De qué forma considera Ud. que puede reducir los gastos de nóminas o de personal en Arca Continental, sucursal Salta? • ¿Qué estrategias de ahorro emplearía? .

Guión de entrevista semi estructurada para el Director general de negocio: Juan Alba

Políticas de integración de la casa matriz, y su alineación con las filiales. Existencia de una identidad compartida entre éstas:

1. ¿Qué gestión o mecanismo utiliza la sucursal de Salta para aplicar las políticas y procedimientos?
2. ¿Cómo ocurre la alineación al modelo corporativo entre las filiales del negocio y la casa matriz?
3. ¿Dicha alineación posee debilidades principalmente a nivel de lineamientos operativos?
   3.1. ¿Cómo influye esto en la ejecución de los lineamientos estratégicos?
4. ¿Qué políticas de comunicación se implementan, en Arca Continental, para que exista una sinergia entre las distintas divisiones?
5. ¿Qué políticas, procesos, lineamientos o iniciativas se ejecutan para que exista una identidad compartida entre las filiales?
6. ¿Qué beneficio aporta que exista una identidad compartida para el negocio?
7. ¿Existe una cultura integral corporativa?
   7.1 En el caso que exista, ¿En qué consiste?

Estructura organizacional:

8. ¿Existe una estructura organizacional estandarizada?
9. ¿Cómo es la estructura interna de la sucursal Salta, en cuanto a las otras divisiones?
10. ¿La ejecución de funciones que llevan a cabo dentro de la gestión de Back Office genera un valor agregado al negocio?
    10.1. En el caso de sí, ¿qué valor agrega?

Servicio:

11. ¿Cómo son los tiempos de espera en cuanto al servicio brindado al cliente interno?
12. ¿De qué manera influye estos tiempos en la percepción del cliente interno, en cuanto a la calidad del servicio?
13. ¿Qué gestiones se implementan para alcanzar la satisfacción del cliente interno?

Estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos:

14. ¿Cuáles son los procesos que producen más gastos en el total de gastos de la compañía?
15. ¿Qué estrategias de ahorros implementaría para reducir dicho gasto?
16. ¿Qué estrategias utilizaría para optimizar los costos de terceros, en cuanto a servicios?

Guión de entrevista semi estructurada para el Director de capital humano: Pablo Guitard

Gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones:

1. ¿Cuál es el modelo organizacional que define Arca Continental para el área capital humano?

2. ¿Cómo es la gestión de capital humano en Arca Continental?
3. ¿Qué procedimientos utilizan las distintas divisiones de Arca Continental para ejecutar la gestión de capital humano?
4. ¿Cómo aplica de manera efectiva el modelo organizacional en su sucursal?
5. ¿Cuáles son los procesos y algunos subprocesos que deben administrarse en el área de capital humano?

Políticas de integración de la casa matriz, y su alineación con las filiales. Existencia una identidad compartida entre éstas

6. ¿En qué medida las directrices, enviadas por casa matriz, son aplicadas en las operaciones de sucursal Salta?
7. ¿Qué beneficio tienen las operaciones de capital humano, aplicar dichas políticas de integración enviadas desde la casa matriz?
8. ¿Cómo responde la casa matriz ante las propuestas de operaciones de las filiales?
9. ¿En qué medida el modelo de gestión de capital humano es compartido por las distintas filiales?

Recursos disponibles utilizados por la empresa actualmente:

10. ¿Con qué recursos humanos y de infraestructura se dispone para llevar a cabo la operación de CH y alcanzar sus objetivos?
11. ¿Considera que estos recursos son fuente de una ventaja competitiva?
12. ¿Qué gestión se lleva a cabo para la optimización de dichos recursos?

Procesos y la alineación tecnológica óptimos para la empresa:

13. ¿Cuáles son los procesos que agregan valor en su gestión?
14. ¿Qué modelo de gestión utiliza el área de capital humano para conseguir una alineación tecnológica y optimización en sus procesos?
15. ¿Cuáles son las fases de dicho modelo?

Estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos:

16. ¿De qué forma considera Ud. que puede producir ahorros en el área de capital humano?
17. ¿Qué estrategia utilizaría para optimizar los procesos de capital humano en Arca continental, sucursal Salta?

<u>Guión de entrevista semi estructurada para la Directora de marketing: Fernanda Causarano</u>

Recursos disponibles utilizados por la empresa actualmente:

1. ¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de marketing?
    1.1. ¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de marketing de Arca Continental?
    1.2. Al utilizar dichos procesos ¿Cómo contribuye a la satisfacción del cliente interno?

2. ¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta el área comercial y de marketing para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio?
    2.1. ¿Qué capacidades faltan mejorar o aún debe desarrollar el personal del área comercial y de marketing?
3. ¿Cuáles son las capacidades que pone en práctica Ud., como directora de marketing, para que su gestión sea eficiente?

Guión de entrevista semi estructurada para el Director de operaciones técnicas: Andrés Tinajero

Recursos disponibles utilizados por la empresa actualmente:

1. ¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que utilizan en el área de operaciones técnicas?
    1.1. ¿Qué beneficios genera utilizar dichos procesos de RR.HH. para el área de operaciones técnicas de Arca Continental?
2. ¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta el área de operaciones técnicas para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio?
    2.1. ¿Qué capacidades faltan mejorar o aún debe desarrollar el personal del área de operaciones técnicas?
3. ¿Cuáles son las capacidades que pone en práctica Ud., como director de operaciones, para crear un entorno de trabajo agradable, para que el personal a su cargo sienta compromiso e implicación con el proyecto?

Procesos:

4. ¿Qué metodología se aplica para asegurar el desarrollo operacional?
5. ¿Qué metodología se aplica para administrar eficientemente los recursos internos, para que éstos tengan congruencia con los objetivos estratégicos de la compañía?

Estrategias que emplea la empresa para la optimización de ahorros en sus prácticas y procesos:

6. ¿De qué forma considera Ud. que puede reducir los gastos de nóminas o de personal en Arca Continental, sucursal Salta?
7. ¿Qué estrategias de ahorro emplearía?

Guión de entrevista semi estructurada para el Gerente de staff de capital humano: Gabriel Rumi

Gestión de capital humano que maneja Arca continental para sus distintas divisiones:

1. ¿Cuáles son los puestos de staff y de operación, que emplea Arca Continental para la gestión en el área de recursos humanos?
2. ¿Qué características tienen las operaciones de staff de capital humano, en Arca Continental?
   2.1. ¿Dichas características son aplicadas en las demás sucursales de Arca continental?
3. ¿Qué valor agregado poseen las operaciones y procesos de staff de capital humano en la empresa?
4. ¿Cuáles son los roles que debe cumplir el área de operaciones de capital humano y el staff o centro de especialistas de CH?

Estructura:

5. ¿Cómo se lleva a cabo una estandarización de las estructuras de capital humano con un enfoque en la excelencia operacional?
   5.1. ¿Qué permite la misma?

Recursos disponibles utilizados por la empresa:

6. ¿Qué sistema informático de nóminas utilizan en Arca Continental, sucursal Salta?
7. ¿En qué medida el sistema informático de nóminas y de administración de RR.HH. es aplicable a otras operaciones del negocio?

Procesos y alineación tecnológica óptimos para la empresa:

8. ¿Qué tipo de gestión, como gerente de staff de capital humano, debe ejecutar para optimizar los procesos de RR.HH?
9. ¿Qué características tienen los equipos de trabajo en el área de capital humano?
   9.1. ¿Existe sinergia entre los trabajadores a la hora de formar un equipo?
10. ¿En qué se basan para fortalecer y construir, en el colaborador, el sentido de pertenecía y compromiso?
11. ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna y externa dentro de esta gestión?

Guión de entrevista semi estructurada para el Especialista de back office en desarrollo organizacional: Asunción Cornejo

Recursos disponibles utilizados por la empresa actualmente:

1. ¿Cuáles son los procesos de RR.HH. que todavía necesita desarrollar la organización?
2. ¿Qué recursos y habilidades pueden producir cambios positivos en la organización?
3. ¿Cómo administraría los mismos para obtener un buen nivel de aprendizaje y adaptación en el personal, frente a cambios del entorno interno de la compañía?

Procesos:

4. ¿Qué objetivo tiene la política de desarrollo que se implementa en la compañía?
5. ¿Cuál es nivel de información y de reportes asociados a los resultados de la gestión de negocios?
    5.1. ¿Dicho nivel posibilita la implementación de actividades de mejora?

Evaluaciones:

6. ¿Qué actividades o técnicas se llevan a cabo para gestionar el talento?
7. ¿Cuáles son las competencias que se busca desarrollar en el personal?
8. ¿Cómo se integran todas las actividades, seguimientos y aprendizajes, para permitir un mejor desempeño de las funciones?
9. ¿Cuál es el perfil de líder de Arca Continental?
10. ¿Cuál es el perfil de los colaboradores?