



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
DELEGACIÓN JUJUY
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Carrera: Lic. En Recursos Humanos con Orientación en el
Desarrollo Organizacional**

Título del TFG: Retención de Talento Humano del departamento de Capital Humano en la organización ARCA CONTINENTAL (Segundo semestre de 2017- Jujuy)

Alumna: Carla Lorena Ponce

Director de Tesina: Lic. Fabián Asiar

2018

Canciller:

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO. *Arzobispo de Salta.*

Rector:

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

Delegado Rectoral de Jujuy:

Prof. SERGIO CASTANETTO

Decano Facultad de Economía y Administración:

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

Jefa de Carrera Lic. En Recursos Humanos:

Lic. MARIA SOLEDAD PEREVICINS

Coordinador académico de carreras presenciales de UCASAL**Delegación Jujuy:**

Mgster. CLAUDIA MAMANÍ



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Retención del Talento Humano del
departamento de Capital Humano en la
organización ARCA CONTINENTAL (Segundo
Semestre del 2017 – Jujuy)
-Trabajo Final de Graduación-

Dedicatoria y agradecimientos

Este trabajo es el primer peldaño para concluir un ciclo en mi vida, del cual me llevo un inconmensurable aprendizaje tanto en el dominio personal, como en mi formación profesional.

Se lo dedico con mucho amor a dos personas que fueron lo más importante en mi vida y que hoy me guían desde el cielo: mi hermano Iván, quien hoy estaría orgullo de este momento.

A mi querida abuela negra, la persona que me enseñó la humildad, el amor y dedicación en la vida.

Al pequeño, pero maravilloso equipo que enriqueció mi vida:

Mis sobrinos Milagros y Mateo por su amor único.

Mis padres Alcira y Carlos, quienes son mi ejemplo de perseverancia.

Mi hermana Luciana, por su amor y apoyo incondicional.

A mi tía Claudia, quien confió en mí para que pudiera estudiar.

A mi compañera y sobre todo amiga Fabiola Tapia, quien me acompañó, me alentó, me guio y me sostuvo en los momentos más difíciles de mi vida.

A Valeria Macía, una persona que además de guía en este proceso, fue en un pilar fundamental para que hoy llegará hasta aquí, por alentarme a seguir, por brindarme su tiempo, su hogar y la magia de su risa.

A Solana Giménez, amiga y compañera del trabajo, quien me puso en contacto con el Sr. Sergio Giménez - Director de Capital Humano de Sudamérica, para facilitarme el contacto con los entrevistados.

Al Sr. Pablo Guitar - Director de Capital Humano de Argentina; al Sr. Gabriel Rumi - Gerente de Capital Humano Staff del NOA y a la Sra. Marisel Canseco - Jefa de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL CEDI Jujuy, por facilitarme su tiempo, por su amabilidad y buena predisposición para colaborar con material de trabajo que me permitió abordar la investigación.

A mi director, Fabián Asiar, por confiar en mi para dirigir el trabajo, por sus mensajes y palabras de aliento para que terminara la licenciatura.

A mi familia, mis amigos, mis maestros, compañeros, dedico este trabajo con profundo cariño.

Índice

Introducción.....	8
Capítulo I. Dimensión epistemológica	11
Definición del tema de Investigación	11
Planteamiento del problema.....	12
Problema:	12
Interrogantes de Investigación:	12
Justificación.....	13
Antecedente- estudio del arte.....	14
Originalidad	18
Objetivos	18
Objetivo General:	18
Objetivos Específicos:	19
Palabras claves	19
Capítulo II. Marco referencial del objeto de investigación	21
Organización.....	21
Etapas de las organizaciones.....	24
Administración de Recursos Humanos	27
Objetivos de la ARH.....	31
Recursos humanos	33
Talento Humano	36
Retención del Talento Humano	41
Capítulo III. Encuadre metodológico	44
Técnica para recolectar datos	44
Entrevista cualitativa	44
Técnicas de análisis de datos.....	45
Universo de estudio	47
Muestra.....	47

Capítulo IV. ARCA CONTINENTAL. Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. San Salvador de Jujuy	49
Historia de la empresa:	49
Estructura organizacional de ARCA CONTINENTAL Jujuy	50
Conformación de la CEDI Jujuy	53
Capítulo V. Relevancia que le asignó ARCA CONTINENTAL a la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en San Salvador de Jujuy	57
Visión respecto al Talento Humano en la empresa:	59
Capítulo VI. Herramientas de ARCA CONTINENTAL para la retención del Talento Humano	64
1. Evaluación 360/ SAP SuccessFactors	64
2. Medios de comunicación interna para fomentar la pertenencia y fidelización.....	65
2.1 Revista visión acción/ periódico Visión Acción	65
2.2 Planes de aprendizaje	70
3. Talent Management.....	70
4. Modelo 70 - 20 - 10.....	73
5. Entrevista de Egreso.....	75
6. Otras herramientas para la retención del Talento Humano	76
Capítulo VII. Estrategias del Talento Humano que prioriza ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano.....	79
1. Flexibilidad horaria aplicada al personal de Staff.....	83
2. Retención vs Fidelización	84
3. Promoción Laboral y Plan de carrera	86
4. Capacitación y Evaluación.....	88
La motivación como un rol importante dentro de la retención del talento	89
Acciones de Clima Laboral.....	89

Conclusión.....	92
Consideraciones y Sugerencias	95
Referencia bibliográfica	97
Anexo 1 - Protocolo de entrevista.....	104
Anexo 1.1 - Entrevista N° 1 Director de Capital Humano de Argentina	104
Anexo 1.2 - Entrevista N° 2 Gerente Staff de Capital Humano del NOA	106
Anexo 1.3 - Entrevista N° 3 Jefa de Capital Humano CEDI S.S. de Jujuy	108
Anexo 2 - Registros de entrevistas y categorización:	110
Anexo 2.1 - Registro de entrevista N° 1	110
Anexo 2.2 – Registro de entrevista N° 2	143
Anexo 2.3 – Registro de entrevista N° 3	165
Anexo 3 – Revistas	205
Anexo 3.1 – Revista Visión Acción.....	205
Anexo 3.2 – Revista Visión Acción Express.....	206
Anexo 4 – Visita a Salta Refrescos S.A.....	207
Anexo 4.1 - Imágenes Planta Salta	207
Anexo 4.2 – Imágenes CEDI S.S. de Jujuy.....	210
Hoja de Evaluación	213

Índice de Tablas

Tabla 1 – Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	22
---	----

Introducción

La presente investigación se titula Retención de Talento Humano del departamento de Capital Humano en la organización ARCA CONTINENTAL, CEDI San Salvador de Jujuy, en el segundo semestre del año 2017.

El origen de esta investigación nace del análisis de los cambios que existen en las organizaciones respecto al mercado laboral. De allí surgieron las incógnitas ¿Qué es lo que las empresas ofrecen para atraer y retener a su personal? Este es el desafío que se planteó en la presente investigación, considerando que retener un talento es un proceso y una estrategia donde se parte de una decisión corporativa integral, de apoyo y seducción.

El objetivo general del proyecto fue analizar el modelo de retención del Talento Humano implementado en el Área de Capital Humano por el grupo ARCA CONTINENTAL en la CEDI San Salvador de Jujuy – Salta Refrescos S.A.

Para el desarrollo del trabajo, surgieron diversas incógnitas conexas a los elementos necesarios para poder analizar el modelo de retención de talentos, entre las interrogantes planteadas, se encontrará las siguientes: ¿Qué relevancia le asigna Arca Continental a la retención del talento humano? ¿Qué herramientas para la retención del talento humano utiliza Arca Continental? y ¿Qué estrategias implementa Arca Continental para la retención del talento humano?

La investigación se desarrolló en siete capítulos. El primer capítulo corresponde a la dimensión epistemológica con la que se aborda la presente investigación. Allí también se encontrará el planteamiento del problema, los antecedentes hallados, por último, el objetivo general y los objetivos específicos delineados.

El segundo capítulo atañe al marco referencial como sustento teórico de la investigación. Allí se podrá encontrar que son los recursos humanos, que se entiende por talento humano y por retención del talento humano.

Se consume en el Capítulo III el encuadre metodológico que abarca las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el presente documento, la metodología se basa en el paradigma interpretativo desde el cual se enfocó la investigación. Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: entrevistas estructuradas y análisis de registro documental. Las mismas

fueron realizadas de manera personal en la provincia de Salta y Jujuy. La operacionalización de las categorías definidas y el análisis se realizó según el método comparativo constante de Glasser y Stauss.

En capítulo IV se realizó un repaso por la historia de la empresa, la estructura de ARCA CONTINENTAL en Jujuy y el desarrollo de la conformación de la CEDI de San Salvador de Jujuy.

Por otro lado, en el capítulo V se abordó la relevancia que le asignó ARCA CONTINENTAL a la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en San Salvador de Jujuy, también se define cual es la visión de la empresa respecto del talento humano y se desarrolla como la organización identifica a un trabajador talentoso.

En el penúltimo capítulo VI, se describen las herramientas que utiliza ARCA CONTINENTAL para la retención del Talento Humano, de ellas emerge el programa de Talent Management y Modelo 70 - 20 - 10 como hallazgo en el presente documento.

Por último, en el capítulo VII se desarrollan las estrategias del Talento Humano que prioriza ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano, en este capítulo se encontrará la diferencia de Retención vs. Fidelización y la motivación como un rol importante dentro de la retención del talento.

Con la información recabada, se desarrolló una serie de conclusiones y recomendaciones que si bien, están orientadas a la empresa Arca Continental, se considera que pueden ser útiles para otras organizaciones. Cabe destacar que los hallazgos, reflexiones e interpretaciones, se analizan y discuten en función de los resultados de las investigaciones realizadas.

Capítulo I

-Dimensión Epistemológica-

Capítulo I. Dimensión epistemológica

Definición del tema de Investigación

Al pensar la presente investigación, se definió enmarcarla en la disciplina de los recursos humanos, su campo de estudio es el del Área de Capital Humano de una organización multinacional, localizada en la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Se titula *Retención de Talento Humano del departamento de Capital Humano en la organización ARCA CONTINENTAL (Segundo semestre de 2017- Jujuy)*, el mismo se presenta como último requisito para obtener el título de grado de la carrera de “Licenciatura en Recursos Humanos con orientación en Desarrollo Organizacional” de la Universidad Católica de Salta; Facultad de Economía y Administración, sede en la provincia de Jujuy.

Se plantea como desafío investigar en una empresa multinacional número uno en elaboración, comercialización y distribución de aguas y gaseosas en el mundo, en el contexto de la CEDI¹ de la provincia de Jujuy. Para ello se recolectó información que permitió sondear si la empresa poseía o adhería a un modelo para la retención del Talento Humano, caso que así fue, asimismo se identificaron las herramientas y se describen las estrategias trazadas por esta importante empresa.

El Área de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL Jujuy está compuesta por dos posiciones: la Jefatura de Capital Humano y la Recepcionista –quien además cumple el rol de corresponsal – este puesto es similar al de un asistente en el Área de Comunicación Interna de la empresa. Dicha estructura depende de la sucursal de Salta, la misma cuenta con 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.

¹ CEDI: en adelante Centro de Distribución.

En la sucursal de la provincia de Salta, se encuentra la posición del Director de Argentina de Área de Capital Humano quien reporta a la Dirección de Sudamérica y Dirección General de Argentina; también existe el puesto de Gerente de Staff de Capital Humano quien supervisa las unidades de la zona norte (Salta, Jujuy y Santiago del Estero). Es decir que la CEDI San Salvador de Jujuy reporta a la Gerencia de Staff y esta última a la Dirección de Argentina.

Planteamiento del problema

Problema:

¿Qué estrategias se implementó para la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano, en el grupo ARCA CONTINENTAL en la CEDI Salta Refrescos S.A., en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy?

El objetivo general del proyecto fue analizar el modelo de retención del Talento Humano implementado en el Área de Capital Humano por el grupo ARCA CONTINENTAL en la CEDI, Salta Refrescos S.A., en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy.

Por las razones citadas en el apartado anterior sumadas a la fuerte competencia en el mercado laboral, se origina el planteamiento del problema ¿Qué es lo que las empresas ofrecen para atraer y retener a su personal? Este es el desafío que se plantea en la presente investigación, considerando que retener un talento es un proceso, pero también una estrategia, donde se parte de una decisión corporativa intencional e integral, de apoyo y seducción.

Interrogantes de Investigación:

1. ¿Qué relevancia le asigna ARCA CONTINENTAL a la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A., en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy?

2. ¿Qué herramientas para la retención de Talento Humano utiliza ARCA CONTINENTAL en Área de Capital Humano en la CEDI SALTA

REFRESCOS S.A., en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy?

3. ¿Qué estrategias implementa ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano para la retención de Talento Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy?

Justificación

ARCA CONTINENTAL, es una empresa dedicada a la elaboración, comercialización, distribución de bebidas y gaseosas en el contexto de Argentina.

Para el campo de estudio elegido opera bajo la firma de SALTA REFRESCOS S.A. que abarca las provincias de Salta y Jujuy. La CEDI San Salvador de Jujuy, se encuentra ubicada en Barrio Norte, sobre ruta provincial N° 2 Kilómetro 1,5.

El grupo ARCA CONTINENTAL pertenece a dueños procedentes de capitales mexicanos, donde los lineamientos vienen estandarizados desde el mencionado país, con la cultura y políticas del grupo económico. En el marco de la Argentina y específicamente en la provincia de Jujuy que es la razón que nos atañe en la investigación, se adecuan y/o transforman según las necesidades culturales relevantes de cada provincia.

En este apartado se hace referencia al tema seleccionado denominado: retención de Talento Humano del Área de Capital Humano en la organización ARCA CONTINENTAL (Segundo semestre de 2017- Jujuy), para ello debió pensarse la importancia del Talento Humano como recurso estratégico dentro de la organización multinacional, en un contexto provincial de la región del noroeste argentino, el presente trabajo de grado pretende aportar al campo disciplinar de Recursos Humanos en Jujuy específicamente y que se entiende puede ser útil para cualquier profesional del área.

Se afirma que la retención del Talento Humano en el caso de las organizaciones puede resultar una herramienta de motivación o puede funcionar como un obstáculo para alcanzar los resultados que una empresa persigue, asimismo la retención del Talento Humano no puede pensarse sin

el acompañamiento de las posiciones de supervisión, jefaturas, gerencias y dirección que forman parte de la organización.

Es un tema que no fue examinado y estudiado en el escenario particular de la provincia de Jujuy, específicamente en el campo disciplinar de los Recursos Humanos, por ello en el apartado denominado como antecedentes, se encontrarán investigaciones de otras provincias y países. Por estos motivos sería auténtico dar cuenta de la importancia de la retención del Talento Humano en una empresa del rubro de bebidas y gaseosas número uno con posicionamiento a nivel mundial, que se encuentra consolidada en la mencionada provincia.

Las organizaciones se encuentran compuestas por grupos humanos, por lo tanto, siguiendo la relevancia social, podemos decir que todo lo que acontece con las personas que integran la misma, repercute no solo en la organización, sino en sus vínculos más cercanos ya sea en el núcleo familiar, o en su entorno más próximo.

Antecedente- estudio del arte

En el siguiente apartado, se realizó la búsqueda de trabajos que tengan pertinencia con el tema planteado.

A continuación, se hará una síntesis del aporte de los trabajos seleccionados, los mismos fueron seleccionados para analizar que se ha dicho sobre el tema propuesto.

Para la selección de los mismos se consideró como parámetro un documento internacional, un nacional, un regional y por último uno local. Como no se encontró registro sobre documentos locales, se desarrollaron dos en el ámbito nacional.

En el plano Internacional se mencionará la tesis realizada en Colombia ***“Gestión de Talento Humano como estrategia para la retención del Personal”*** de Prieto Bejarano (2013), para la obtención del título “Especialista en Gestión del Talento Humano y Productividad” (Universidad de Medellín – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas).

Se consideró este antecedente porque tiene el mismo objeto de investigación que la presente indagación. La misma aborda la importancia de la gestión del Talento Humano para retener el Capital Humano estratégico en

una organización contribuyendo a la mejora de resultados organizativos y de su competitividad. En este trabajo se entiende por Talento Humano a la “planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Prieto Bejarano, Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Personal. Tesis de Posgrado , 2013, pág. 11).

Se rescata para la investigación, los interrogantes con los que se trabajan: ¿Por qué el talento humano abandona las organizaciones? ¿Cómo y por qué retener al talento? Estos interrogantes conllevan a reflexionar la importancia del rol de Recursos Humanos como socio estratégico de una organización y pensar que el capital dejó de ser el único recurso productivo.

Este proyecto aportó la estructura del desarrollo del trabajo y la visión de un modelo integral de la gestión humana.

En dicho estudio llegan a la conclusión de que el Talento Humano es la variable más competitiva de las organizaciones y para la generación de ventajas competitivas los procesos de captación, desarrollo y retención del mismo son claves para las organizaciones.

En el plano Nacional se contempló como referencia el trabajo presentado para obtener una Maestría en RRHH en la Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas, el mismo se titula: ***“La gestión del Talento como iniciativa estratégica en organizaciones bancarias multinacionales. Estudio de Caso: SANTANDER RIO/ HSBC” - Tema: Nuevas tendencias vinculadas a la gestión del talento en entidades bancarias multinacionales*** de Villarreal (2014).

Se eligió este antecedente, por su objeto de investigación, este proyecto contribuyó a tener en cuenta dos variables importantes: los cambios tecnológicos, más específicamente el impacto de las redes sociales, como marca empleadora que han evolucionado en los últimos tiempos y, las particularidades de las nuevas generaciones en relación a la gestión del Talento Humano.

Uno de los objetivos fue identificar cuáles son los factores que dan lugar a la aparición de las nuevas prácticas en materia de gestión del talento.

Concluyen en este trabajo que las prácticas de Recursos Humanos cada vez más deberán apoyarse en la demostración de valores, la creación y afirmación en una marca empleadora y una cultura inmersa en todo lo que implica la Responsabilidad Social Empresarial. Dichas prácticas también debieran estar atravesadas por principios como: la colaboración, la transparencia, la personalización, la innovación y la conexión social, cuestiones que han sido mencionadas y explicadas a lo largo del presente trabajo. (Villarreal, 2014, pág. 57)

Se selecciona como segunda referencia Nacional, un artículo de una revista científica, cuyo título es: ***“Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas”*** (Rodríguez Moreno, 2012). Se elige este antecedente, porque desarrolla los modelos de gestión del conocimiento y aborda a la organización desde una concepción de organización que aprende.

Esta investigación amplía el panorama respecto a la gestión de capital intelectual, el porqué de la gestión del conocimiento, haciendo énfasis en el protagonismo del Capital Humano como fuente de diferenciación en una organización. Se adhiere a lo mencionado en el resumen donde se plantea que solo la excelencia de las personas es lo que marca la diferencia en una organización, junto con el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Se plantea que el éxito de la empresa, radica en la capacidad de gestionar el talento del profesional y no sólo de su conocimiento. Para ello la empresa debe crear valor en el profesional para que esté genere su compromiso con la organización convirtiéndolo en prioridad estratégica. El mencionado artículo, abre otra óptica, se ven íntimamente relacionados los temas ya que el conocimiento en sí mismo no genera nada, hasta que un ser humano se hace poseedor del él para transformarlo en diferentes realidades. De allí surge el tema a investigar, retención del Talento Humano.

En el artículo mencionado se explica que: “Una de las cinco disciplinas propuestas por Peter Senge, es la construcción de una visión compartida”:

Las formas en las que se expanda e intercambie el conocimiento y la construcción de una visión compartida (Senge 1998) por todos los actores que intervienen en una organización, confluyen para lograr crecimiento y desarrollo sostenible. Se necesitan organizaciones capaces de asimilar los cambios y transformar la información en conocimiento, lo que se logra por

medio del recurso humano. Senge sugiere que la supervivencia de una organización, depende del aprendizaje continuo. Las empresas tienen la facultad de aprender por medio de los individuos que lo conforman, quienes con una visión compartida de la imagen de futuro que se desea crear, logran aprendizaje en equipo. (Rodríguez Moreno, 2012, pág. 197)

El artículo concluye que las prácticas de gestión humana son similares en todos los países estudiados. Se examinan los enfoques que han cobrado mayor relevancia en la gestión humana, como son la gestión por competencias.

En el marco Regional se citará ***“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”*** de Solana Giménez Perri (2017).

Se seleccionó este antecedente porque el campo de estudio elegido es el mismo, si bien se realizó en la provincia de Salta, la estructura de Capital Humano Jujuy depende de Salta y se alinean a los mismos procesos estandarizados.

Uno de los objetivos específicos del trabajo fue caracterizar la gestión de Capital Humano que maneja ARCA CONTINENTAL para sus distintas divisiones.

El presente trabajo contribuyó a una mirada más global sobre el funcionamiento del Área de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL, el mismo colaboró de guía en el desarrollo del trabajo específicamente en la información de identidad corporativa y procesos de Capital Humano.

Como conclusión se plantea que 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 actual 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”. (Perri, 2017, pág. 158)

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. (Perri, 2017, pág. 162)

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 matriz, 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”. (Perri, 2017, pág. 158)

Originalidad

El presente proyecto de investigación exhibe originalidad ya que es la primera investigación realizada en la empresa ARCA CONTINENTAL en la provincia de Jujuy. Demuestra su singularidad, la inexistente presencia de tesis evaluadas en la Universidad Católica de Salta, delegación Jujuy de la carrera Lic. En Recursos Humanos.

Además, se encuentra totalmente apoyada y catalogada como innovadora por el Área de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL- CEDI Jujuy, habiendo recibido no solo el interés sino el apoyo absoluto de parte del Gerente de Capital Humano Staff del NOA; Director de Argentina y Director de Sudamérica de Área de Capital Humano.

Objetivos

Objetivo General:

1. Analizar el modelo de retención de Talento Humano implementado en el Área de Capital Humano por el grupo ARCA CONTINENTAL en la CEDI “SALTA REFRESCOS S.A.”, en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy.

Objetivos Específicos:

- Explicar qué relevancia le asigno ARCA CONTINENTAL, a la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy.
- Identificar las herramientas que implementó ARCA CONTINENTAL para la retención de Talento Humano, en el Área de Capital Humano en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy.
- Describir las estrategias de Talento Humano que prioriza ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy.

Palabras claves

- Organización.
- Administración de Recursos Humanos.
- Talento Humano.

Capítulo II

-Marco referencial
del estudio de investigación-

Capítulo II. Marco referencial del objeto de investigación

Organización

Al introducirnos al mundo de las organizaciones, podemos afirmar que la organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen de manera directa en el funcionamiento de las mismas. En la actualidad se necesitan organizaciones eficientes para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, ya que el mismo será objeto de estudio en el presente trabajo y se tomará como piedra angular para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

Según Chiavenato (2006) el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones:

Y todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológico, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. (pág. 3).

En la actualidad se encuentran gran variedad de estudios que definen a una organización. A continuación, se citan autores que dentro del campo de la administración representan gran influencia.

Koontz & Weihrich (1999), definen a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. [...] (p.45).

Hasta hace algún tiempo en las organizaciones daba resultados liderar con poder de autoridad a los subordinados, en la actualidad esto fue quedando

obsoleto, hoy se requiere mantenerlos motivados para lograr los objetivos esperados.

Se rescata otra concepción más avanzada, que es la de Ferrell & otros (2010) para quienes la organización consiste en:

[...] ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas y en actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (pág. 215)".

Cuando ingresa un colaborador a una organización, ésta tiene que ser clara con lo que espera de la persona, además de acompañar con herramientas que le permitan desempeñarse en su nuevo puesto, garantizando mínimos conocimientos para adaptarse a la nueva posición e integrarse con la cultura organizacional. Para el autor Hodge (2005) una organización se define como:

[...] dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos". (Hodge, Anthony, & Gales, 2005, pág. 11)

Es clave para una organización que los miembros persigan metas y objetivos mancomunados.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje del ánimo o actitud que los trabajadores enfocan hacia sus tareas, claro está, que algunas veces se encontrara empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización. Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

La organización implica el uso compartido de símbolos, códigos, y convenciones, es decir, la instalación de una cultura que interviene como recurso y como marco de referencia para las acciones individuales. Se destaca que en la organización se dispone de elementos explícitos e implícitos que forman el modelo sobre su propio funcionamiento. Señalando

como ejemplos las relaciones entre el lenguaje y el pensamiento. La organización no es el producto de luchas para imponer intereses individuales y tampoco la consecuencia de necesidades globales asignadas al sistema desde afuera, como la supervivencia. (Etkin & Schvarstein, 1989, pág. 302)

En el libro *Teoría de las Organizaciones* (2006) se citan a varios autores con el fin de conceptualizar a las organizaciones:

[...] Carlos Marx en términos muy generales, considera a la organización como el instrumento para dividir el trabajo por hacer; de tal suerte que, a mayor complejidad el proceso, se generara una división más especializada del mismo.

Por otro lado, Henry Fayol, que se refiere a la organización como la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño (organización de tipo humano y material)

Amitai Etzioni, define a la organización como “Unidades sociales que persiguen fines específicos; su razón de ser es el servicio hacia esos fines”

Para William R. Scott y Peter M. Blau, la organización social es: “La red de relaciones sociales y orientaciones compartidas... mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura respectivamente”.

[...] Talcott Parsons, sociólogo estructural funcionalista, define a las “organizaciones como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Chester I. Barnard, estudioso de la teoría de la organización y de los aspectos sociológicos de la organización, define a la organización, en pocas palabras, como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (Murguía, Melgoza, Medina, Bolaños, & Maldonado, pág. 19)

Para Bernard Phillips, la organización es: “Un grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos”.

Richar Hall recoge las aportaciones de diversos autores en la materia y define a la organización así: “Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamientos; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”. (Murguía, Melgoza, Medina, Bolaños, & Maldonado, 2006, pág. 20)

Se adhiere al concepto de organización de Talcott Parsons (2006) citado en el libro *Teoría de las Organizaciones* donde señala: “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Murguía, Melgoza, Medina, Bolaños, & Maldonado, pág. 19)

Las organizaciones presentan diferentes características en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante tanto en la sociedad como en la vida de las personas.

A continuación, se detallarán las diversas escuelas de Recursos Humanos del siglo XX.

Etapa de las organizaciones

Tabla I

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

Escuelas	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Época	1900 a 1950	1950 a 1990	1990
Resumen	La industrialización clásica se inició con la Revolución Industrial. Se caracterizó por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección. Las personas eran consideradas recursos de producción dentro de los tres factores tradicionales: naturaleza, capital y trabajo. Todo se encontraba al servicio de la	Se inicia a fines de la Revolución Industrial. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir a la vieja y tradicional organización funcional. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos.	Comienza alrededor de 1990. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo en una aldea global, lo que provocó el surgimiento de la globalización de la economía. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de

	tecnología, el hombre era considerado un apéndice de la máquina.		segundos de un continente a otro. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las Áreas que constituyen la organización. Los puestos de trabajo y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología. La organización del futuro funcionara sin límites de tiempo, espacio o distancia. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento, de esta forma el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental.
Estructura organizacional predominante. / EJES	Funcional, burócrata, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las Áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
	Teoría X. Orientada al pasado, a las	Transición.	Teoría Y. Orientada al futuro.

Cultura organizacional	tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Comportamiento organizacional del individuo	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que debe ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedores de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedores de conocimientos y competencias.
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulik, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon.	Drucker, Koontz, Jucius, Newman Odiome, Humbre, Gelinier, Schleh, Dale.	
Concepto de organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas.	Sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente.	
Denominación del enfoque	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del Talento Humano.

Nota: Recuperado de Chiavenato (2011, pág. 9) . Las últimas tres categorías del cuadro fueron agregadas por el autor del presente escrito.

En la presente indagación se trabajará desde el enfoque de la gestión del Talento Humano. Donde hay un respeto por las personas, por el individuo. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas (Chiavenato I. , 2011). El activo más valioso que tendrá la empresa será el individuo dueño de conocimiento, quien además participará activamente en la construcción de la organización y en la construcción de su realidad. Por este motivo se pone énfasis en la Gestión del Capital Humanos para hacerla más competitiva.

Administración de Recursos Humanos

Es de gran importancia tener presente que la Administración de Recursos Humanos es muy compleja, ya que trata de seres humanos no de elementos materiales de la organización. Los seres humanos son seres racionales capaces de elaborar pensamientos propios, lo que le permite manejarse con una individualidad única y exclusiva.

Según Chiavenato (2011) ésta es una especialidad que surge a principios del siglo XX, en ese entonces, fue conocida con el nombre de Relaciones Industriales, posterior al gran impacto de la Revolución Industrial, en ese contexto surge la necesidad de contar con un interlocutor, que era un órgano denominado relaciones industriales, que actuaba como mediador entre los conflictos que se presentaban entre capital y trabajo

Con el transcurso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. No solo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se representaran de modo espontaneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse (Chiavenato I. , 2011, pág. 1)

El autor explica que la legislación laboral con el tiempo se tornó obsoleta, no iba acorde a los desafíos organizacionales que empezaban a plantearse, empieza a aparecer la noción de las personas como un recurso importante. De este modo surge el concepto de Administración de Recursos Humanos: “que aun sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y

controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización” (Chiavenato I. , 2011, pág. 1).

Siguiendo la misma línea argumentativa de Chiavenato (2011) se dirá que la ARH implica a todos los procesos de gestión de personas, éstos son a su vez planeadas y administradas por un órgano central de ARH.

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato I. , 2011, pág. 2).

Desde este nuevo enfoque las personas son entendidas como factores de competitividad. “En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas –como socios- y no sobre las personas, como meros recursos”. (Chiavenato I. , 2011, pág. 2)

En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.
- b) Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. Para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, la actividad y la autonomía de las personas, que

dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición., 2011, págs. 1-2)

El desafío en toda organización es lograr que la administración de recursos humanos interactúe con el Talento Humano, de tal forma que las jerarquías de metas trazadas por la misma respalden tanto a la organización como al colaborador, logrando un equilibrio laboral, emocional y de pertenencia, donde se aspira descubrir un verdadero equipo de trabajo.

Existen varios conceptos sobre Administración de Recursos Humanos, a continuación, se exponen los siguientes:

Para Chiavenato (2001) “La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato I. , 2001, pág. 165)

Debe existir una relación implícita o explícita que acompañe un feedback entre los objetivos individuales de las personas que integran la organización y los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las personas serán entendidas como medio para lograr un fin (objetivos organizacionales), dejando un claro ejemplo de la evolución de la concepción de los recursos humanos.

Según Mondy & Norbert (2005): “La administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales” (pág. 4)

Para complementar la especialista en RR.HH. Alles (2009), explica que la administración de recursos humanos hace al manejo integral del Capital Humano.

No indica que se recurre a la implicación de diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.

- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.
- Añade que la administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los Gerentes, para todas las Áreas. Y mucho más conocer las herramientas de recursos humanos ya que no es bueno:
 - Tomar a la persona equivocada.
 - Tener alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada- o personal insatisfecho;
 - Que la gente no esté comprometida;
 - Que los empleados piensen que su salario es injusto;
 - Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles M. , 2009, pág. 19)

Por el contrario, Alles (2009) habla de una gestión integral de los recursos humanos. Siguiendo esta línea se aborda la siguiente investigación, ya que se piensa en el abordaje de los recursos humanos como un proceso, no como una actividad aislada una de la otra.

Además, se adhiere al pensamiento del autor Chiavenato (2011) donde plantea que cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones creando un impacto fuerte y duradero en la vida y la calidad de vida de las personas. Esto último es de gran relevancia, resulta valioso conocer el impacto que puede generar una acción en la vida de una persona, es decidir qué tipo de organización quiero para el futuro.

A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y el crecimiento seas continuo. Por ello, una vez se menciona la importancia de contar con estrategias para sortear las vicisitudes del futuro. En la actualidad las empresas se encuentran en un momento histórico donde les toca coexistir con la revolución tecnológica y generaciones diferentes en el ámbito del trabajo, esto movilizó a las grandes empresas a repensar sus formas de motivar y fidelizar al personal.

Un ejemplo actual son las nuevas generaciones llamados “Millennials”² según el informe anual de Deloitte sobre esta generación - elaborado a través de encuestas a 7.700 «millennials» de 29 países del mundo- la flexibilidad laboral y la diversidad son las claves para retenerlos.³ Aquí marca un punto de inflexión en el cual antes el control era parte del proceso, pero además era pilar fundamental para la gestión de los recursos humanos, hoy se requieren organizaciones más flexibles, descentralizadas en la toma de decisiones y que apunten en la medición por cumplimiento de objetivos (resultados), quedando así obsoleto determinar la productividad por horas reloj de trabajo.

Objetivos de la ARH

La administración de RRHH requiere de un planeamiento, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal, asimismo la organización les permite a las personas alcanzar sus objetivos individuales que pueden estar o no relacionados con su trabajo.

Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, alegran, satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar. (Chiavenato I. , 2001, pág. 165)

El autor hace referencia a la ARH como el proceso no solo del Área hard y soft, sino también todo aquello implícito en una relación laboral, es decir, las eventualidades que surgen por el hecho de trabajar con personas, éstas vienen de un contexto social, económico, familiar y emocional que

² Millennials: También denominados Generación Y o Generación Peter Pan, los Millennials (Milenio) son las personas nacidas entre 1980 y 2000. Para los antropólogos del parentesco esta generación es la que le sigue a las Generación X y Baby Boomers, aquellas que se criaron entre conflictos bélicos e inestabilidad económica.

³ NOTA: Extraído de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

difiere entre todas las personas que conviven en un lugar de trabajo. Esto hace que la relación sea más dinámica y exija estar presentes, atentos a las necesidades de los colaboradores cuando se pretende motivar y fidelizar al cliente interno. Lo que mueve a un colaborador a rendir por encima de las expectativas organizacionales, no es precisamente el aspecto económico, sino más bien lo social y el ser reconocidos como tal en el rol que se les asigne. Esto último va alineado a los valores organizacionales y la cultura de la empresa que determina que un colaborador se sienta o no identificado.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la presentación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los que persigue la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
 - 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
 - 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- (Chiavenato I. , 2001, pág. 167)

Es posible decir que la ARH es dinámica, tiene carácter contingente, el objetivo principal es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Principalmente su desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Para lograr alinear lo mencionado anteriormente a los objetivos individuales de las personas, se debe contar con un plan estratégico que contemple las particularidades de cada unidad de negocio, un ejemplo sobre la problemática que abordamos es la CEDI de Jujuy, donde si bien existe un plan estratégico llamado Talent Management que se aplica en la provincia vecina de Salta, aún no en la provincia de Jujuy debido a las consideraciones

particulares de la unidad de negocio, es decir, que depende de un conjunto de variables contextuales, y el Capital Humano con el que cuenta la empresa.

Recursos humanos

En el siguiente apartado se desarrollará el concepto de recursos humanos, se tomó como referencia algunas conceptualizaciones de autores pioneros en materia de administración cuyo objetivo es plasmar la diversidad de concepciones que existen. También se pretende mostrar el giro que fue dando el enfoque de los recursos humanos, si bien se lo va a abordar desde la concepción tradicional que aplica la administración, hoy muchos conceptos resultan obsoletos.

Alles (2009) explica que “[...] recursos humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien en la actualidad se utilizan otras denominaciones para nombrarla, tales como Capital Humano, Gestión de Talento, Talento Humano y otras similares [...] (pág. 23), a su vez, la misma autora define a los recursos humanos como “una disciplina que estudia todo lo atinente a la actualidad de las personas en el marco de la organización”. (2009, pág. 24)

La autora destaca que en la actualidad existen diferentes denominaciones hacia los recursos humanos, en el campo de estudio elegido se denominó “Capital Humano” para reducir tal diversidad e indicar un Área específica.

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos - también - un cambio vertiginoso en la disciplina que nos ocupa: Recursos Humanos. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamado a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recursos” del cual se dispone. (Alles M. , 2009, pág. 16)

El campo de estudio elegido es una empresa multinacional que acompaña la flexibilidad que van exigiendo los cambios de paradigma que permite repensar el enfoque de los recursos humanos. Adhiriendo a lo que plantea la autora, en el presente trabajo se considera a las personas como

parte del capital de una organización, actualmente en ARCA CONTINENTAL CEDI Jujuy se denomina el Área que comúnmente es de los recursos humanos como Área de Capital Humano.

En el vínculo que surge de una relación laboral predominan la sinergia, como también los antagonismos entre jefes y subordinados. Desde la problemática que se aborda en el presente documento, comprender los aspectos de interrelación entre jefe-subordinado nos permite tener parámetros para promover y construir relaciones sanas. Es decir, tener vínculos estrechos con los jefes a veces no resulta provechoso ya que no se mide con objetividad el desempeño y surgen expectativas de parte del colaborador sin tener como eje la equidad en la toma de decisiones. Estas pueden ser causales de estrés laboral y de relaciones dañadas que se ven afectadas directamente en la productividad. Cuando existen vínculos cercanos, una acción de corrección puede ser considerada como una traición. Martha Alles (2014) a continuación nos indica la importancia de comprender los aspectos que interactúan en la relación laboral para que de esta forma se traduzca en resultados esperados: “Las personas que integran el Área de Recursos Humanos o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán a una fructífera relación laboral”. (Alles M. , 2009, pág. 18)

Explica Alles (2014) que el término de “Recursos Humanos” es una disciplina que estudia todo lo referente a las personas en el marco de una organización.

[...] la expresión “Área de Recursos Humanos” se utiliza para designar a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas. El Área de Recursos Humanos tiene una gran diversidad de funciones a cargo, usualmente todas las inherentes a:

- Subsistemas de recursos humanos.
- Administración de personal.
- Relaciones gremiales o sindicales. (2014, pág. 22)

El Área de Capital Humano es considerada netamente de servicio orientada al cliente interno. Ésta se vincula e interrelaciona de manera directa con el resto de las Áreas.

Según la opinión de Alles (2014) “El Área de Recursos Humanos brinda un servicio, por ejemplo, a las Áreas de producción, ventas, logística, etc., y cada una de estas serán sus clientes internos, es decir, los receptores/consumidores de los servicios prestados” (pág. 24)

Hace algunos años el Área de recursos humanos era considerada netamente administrativa, hoy el Área más importante que posee una organización es la de RRHH, ya que la misma actúa como socia estratégica del negocio.

Iglesias, Lobato & Tejedo (2010) afirman: “El departamento de Recursos Humanos ha evolucionado, incrementando el peso específico de las funciones de la gestión de personal y dejando en un segundo plano las relativas a la administración de personal”. (pág. 13)

Un ejemplo de procesos de transformación en los recursos humanos dentro de las organizaciones, son los procesos de digitalización en las Áreas de RRHH.

En la actualidad, es muy habitual que las empresas externalicen las tareas ligadas a la administración de personal, es decir, que se dejen en manos de asesorías externas especializadas (outsourcing)⁴. De esta forma se intenta que el personal de Recursos Humanos tenga más tiempo para dedicarse a otro tipo de tareas que generen mayor valor añadido para la empresa. (Iglesias, Lobato, & Tejedo, 2010, pág. 13)

A la hora de elegir realizar outsourcing en algún proceso de RRHH algunas de las variables que se evalúan son: ahorro de tiempo, costos, rentabilidad y eficacia empresarial a la hora de generar respuestas.

Se plantea en el presente documento subrayar a los recursos humanos como un factor elemental para el desarrollo, existencia y supervivencia de una organización. Recursos Humanos involucra a todos aquellos que se desarrollen en cualquier sistema de trabajo.

Como se plantean en los objetivos del TFG es importante describir las herramientas que permiten que el Talento Humano se fidelice dentro de la organización. La gestión de dichas herramientas conlleva a un desarrollo de

⁴ Outsourcing de los recursos humanos significa disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización.

sus habilidades a un nivel superlativo que se traduce siempre al final en la rentabilidad esperada.

Talento Humano

La definición de Talento Humano suele confundirse respecto a las diferentes corrientes teóricas, generalmente con Capital Humano, competencias, destrezas, etc. En este trabajo se tomará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Para ello primero se abordará el Capital Humano.

El primer economista clásico que introdujo el concepto de Capital Humano fue Adam Smith, que en su obra pionera de la economía política “La Riqueza de las Naciones” propuso una analogía entre los hombres y las máquinas productoras.

[...] las cualidades humanas que se pueden emplear como 'capital' en la producción tal como se emplea el capital físico. En este sentido, la concepción de Capital Humano más restringida cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidad humana que puede incluir las consecuencias e indirectas de las habilidades humanas. (Sen, 1998, pág. 69)

Existen diversos autores que ven en la capacidad individual el principal factor explicativo del éxito económico.

El Capital Humano será entendido como activo principal de una organización. Un punto muy importante, es no perder de vista las consecuencias que conllevan una mala gestión del Capital Humano, ya que esto se traduce en pérdida de rentabilidad de una organización. Este último punto es sumamente importante ya que si no se toman las previsiones necesarias el caso extremo puede conducir a la desaparición de una organización. De allí que surge el planteo de la presente investigación, ya que en los últimos tiempos se ha visto el desarrollo de estrategias de atracción, seducción para pertenecer a grandes compañías, pero pocas desarrollan estrategias para que el colaborador no solo elija ingresar, sino que elija pertenecer y permanecer en la compañía sobre cualquier otra oferta laboral en el mercado.

Ortega (2001) explica que el Capital Humano es:

[...] el activo más importante de toda la economía industrial avanzada; los conocimientos, la formación y las capacidades de los trabajadores sólo pueden ser propiedad de la persona, por lo que la simple asignación de los derechos de propiedad en la organización o de sus activos físicos no puede proteger las inversiones personales de todos los trabajadores. (pág. 3)

Siguiendo a Gelabert (2014) las organizaciones, aprenden, el desafío consiste en acompañar los acelerados procesos de aprendizajes, las generaciones actuales se encuentran un paso por delante de lo que pueden brindar las organizaciones, es necesario recalcar que si no se cuenta con herramientas que promuevan que el principal activo de la empresa -las personas- se desarrollen, se sienta identificadas, motivadas, reconocidas, la pérdida de este capital no solo afecta el índice de rotación del personal, sino que se traduce en pérdidas significativas: como la pérdida del know now⁵.

El Capital Humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para las empresas que poseen las personas y equipo, así como su capacidad para regenerarlo: es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano, que se puede formular de la siguiente manera: (habilidad + conocimiento + talento + comportamiento) x esfuerzo x tiempo, según DAVENPORT, es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede adquirir en propiedad, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo (el tiempo que tiene a su servicio los recursos humanos) [...]. (Gelabert, 2014, pág. 447)

Según Chiavenato (2011) las organizaciones que hoy tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esa razón no dependen de su tamaño. Quiere decir que ser una organización grande no asegura su éxito. Existen pequeñas organizaciones que logran ser exitosas y generar más rentabilidad que grandes organizaciones.

Acompañar los tiempos de demanda que exige el mercado actual requiere ser ágiles como menciona el autor y buscar constantemente reinventarse para no quedar obsoletos y fuera del sistema.

⁵ Know How proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica. Estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado.

Uno de los activos intangibles de una organización según indica Chiavenato es el “Capital Humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles [...]” (2011, pág. 31)

Chiavenato (2011) afirma que en la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Esta riqueza resulta más valiosa y crucial que el dinero.

El Capital Humano significa talento, que necesita desarrollarse, para ello se debe estudiar y trazar lineamientos para ejecutar un plan de acción que se refleje luego en la rentabilidad de la empresa.

El Capital Humano, se puede medir por el valor del conocimiento y competencias de las personas de una organización, así como su capacidad para generarlos, el Capital Humano aparte de ser el eslabón fundamental de las empresas resulta ser bastante útil, de hecho, una organización que sistemáticamente desarrolle, capacite y lleve el seguimiento de su Capital Humano es más propensa a ser una organización que aprende y crece. (González, Carbonell, & Pérez, 2012, pág. 3)

Una estrategia en la economía del conocimiento, es la retención del Talento Humano. Describir las estrategias de retención de Talento Humano permite identificar como evitar la pérdida del conocimiento estratégico de la organización sobre todo de posiciones claves, se requiere de la habilidad de generar nuevos conocimientos: [...] “el conocimiento es nuestra máquina de producción más potente” [...] “la organización ayuda al conocimiento” (Marshall, 2005, citado en González, Carbonell, & Pérez, 2012, pág. 4).

Cuesta Santos (2010) define al Capital Humano como las capacidades para hacer un trabajo, se encuentran dadas por un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que poseen las personas que trabajan en una organización. Estas personas son portadoras de Capital Humano, entendido como capacidad de trabajo o fuerza de trabajo insertada en una organización.

Definido el término de Capital Humano, ahora se abordará el concepto de Talento Humano desde el origen de la palabra hasta la concepción.

El vocablo talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma,

significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobredotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. (Lorenzo Garcia, 2006 , pág. 73)

En el presente documento el concepto de Talento Humano va alineado al término de aprendizaje como generador de valor que permiten promover la excelencia en la labor diaria.

Villarraga, Martinez & Benavides (2004) afirman que el sentido de talento como capacidad innata, comienza con el hombre antiguo que tenía la certeza que la riqueza, ya sea tálanton o talentum no se originaba únicamente a través del esfuerzo humano, existe un don de los dioses. Tener talento es ser afortunado, es tener dinero o ser amado por los dioses.

Además de concebir la idea de que el talento es una capacidad innata, decimos en la presente investigación que el talento puede desarrollarse a través de procesos de aprendizaje creados para explotar lo mejor de un ser humano.

Fuentemayor (2010) cita en su artículo al autor Jericó (2001): quien indica que el Talento Humano comprende la manera inteligente de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Esto, no solo corresponde a esfuerzo individual sino también interfieren otros factores que movilizan al ser humano, como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

En el apartado anterior se explica que pueden intervenir e interactuar otros factores que movilizan y modifican el comportamiento de un ser humano, estos suelen ser de diferente idiosincrasia dependiendo en la escala de necesidades en la que se encuentre el colaborador.

Por otra parte, a continuación, se destaca la importancia de la parte humana de los colaboradores, esto permite el sentido de pertenencia de un colaborador dentro de una organización, a la hora de optar cambiar de empleo estos factores inclinan la balanza a favor.

[...] Dolan et al. (2003) consideran significativo centrar los esfuerzos en integrar al Capital Humano dentro de las organizaciones, mostrando más interés en la parte humana que en la financiera; por tal razón, destacan la importancia de demostrarle a estos individuos que pertenecen a la organización y forman parte de ésta, para así obtener de ellos los mejores resultados, orientando el desarrollo de sus potencialidades. (Fuentemayor, 2010, pág. 83)

En la actualidad se habla de -salario emocional- por encima del incentivo económico, a continuación, se cita un fragmento de la revista Infobae.

Según el iOpener Institute for People & Performance de Inglaterra, un trabajador feliz aporta un 65% más de energía a sus tareas diarias y está más comprometido con la empresa en la que trabaja. Es por eso que cada vez más compañías se ocupan de darles a sus empleados mayor salario emocional que, según los especialistas, se traduce en grandes beneficios tanto para las empresas como para los empleados: mayor compromiso, productividad y menor estrés. (Koruk, 2018)

Fuentemayor (2010) afirma que el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica. De ello depende personas con alto desempeño y dotados de talento en posiciones claves que son constructoras de valor para la empresa, por ello es importante desarrollar buenas prácticas de administración del talento.

[...] Gubman (2000) refiere que, si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento. (Fuentemayor, 2010, pág. 84)

Las personas que forman parte de una organización se encargan de diseñar, producir bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer objetivos y estrategias para la organización. Sin talentos dentro de una organización, es inalcanzable que ésta logre sus objetivos. Es importante subrayar que las distintas Áreas de una organización acumulan conocimiento; la labor de una buena gestión

es coordinar la información e integrarla al acervo comunitario - único - de la empresa.

En el apartado siguiente, se señala que cuando se menciona “modelo” planteado en los objetivos en la presente investigación, hace referencia si la empresa posee un “plan establecido”, es decir, pasos a seguir en un determinado dominio orientado a cumplir objetivos específicos, en este caso retención del Talento Humano; ya que existen organizaciones que no adhieran a un modelo específico, pero desarrollan estrategias vinculadas a la retención del Talento Humano. Cada organización es única y planifica estratégicamente según las jerarquías de metas y la cultura que la contiene.

Retención del Talento Humano

Muchas empresas están desperdiciando recursos -colaboradores y capital económico- al empeñarse en seguir aplicando métodos añejados para la administración de talento. El siglo XXI exige reemplazar el viejo modelo de administración de talento por otro que tenga en cuenta los precipitados cambios del mundo globalizado y la convivencia con nuevas generaciones.

Para diseñar estrategias primero hay que identificar los recursos valiosos para la organización, el otro paso es relevar si estas personas están remuneradas acorde a bandas salariales que ofrece el mercado, asegurarse que se les brinde posibilidades de desarrollo profesional y sean reconocidas en su labor.

[...] “el Talento Humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible”. (Prieto Bejarano, 2013, pág. 31)

En la presente investigación el Talento Humano es considerado un recurso estratégico organizacional. Podemos señalar, que retener el personal no es un proceso que se lleva a cabo en el corto plazo, la complejidad de cada ser humano como individuo único e irrepetible, hará que muchas veces el trabajo requiera mayor personalización. Por ello una vez más se reafirma la importancia de delinear estrategias y herramientas que permitan llevar a cabo la fidelización del colaborador.

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010)

Para construir confianza en una organización, se requiere de coherencia con lo que se promete y se hace, tanto para el cliente interno como externo, es decir, cuando la imagen corporativa de la empresa hacia fuera tiene prestigio por cumplimiento de promesas, por dar respuestas, el empleado se siente identificado con la empresa.

Según la Harvard Business School Press (2006) “la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respecto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades” (p.17).

Según Figuero Isaza (2014) las organizaciones apuestan a poseer mejores talentos. El autor expresa que retener el personal se convirtió en una problemática que debe enfrentar el Área de recursos humanos, esto resulta por las políticas macroeconómicas y la liberación comercial han determinado grandes cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral a empleos más calificados.

Según Michaels, Handfield-Jone & Axelrod (2003) “para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento [...] lo esencial es que los líderes y los Gerentes adopten una mentalidad de talento” (p. 24) que puedan transmitir a sus colaboradores. (Figuero Isaza, 2014, págs. 67-68)

Un punto importante para resaltar es el rol que juegan los líderes de equipo en la retención del Talento Humano, sin ellos llevar a cabo un plan estratégico resultaría imposible, un líder debe actuar con convicción para transmitir lo que organización pretende comunicar.

Capítulo III

-Encuadre metodológico-

Capítulo III. Encuadre metodológico

Para comprender la caracterización metodológica de una opción investigativa, resulta necesario y conveniente indagar por sus bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico, en el caso del presente trabajo se optó por el paradigma interpretativo.

Según Vasilachis de Gialdino, “El paradigma interpretativo está en vías de consolidación y su supuesto básico es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis de Gialdino, 1992, pág. 22).

Dicho paradigma se relaciona con el tipo de investigación de carácter cualitativo que según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) este tipo de investigación se enfoca en:

[...] comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo [...] busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (pág. 364).

Se pone énfasis en el contexto de descubrimiento que implica que los datos recabados en el trabajo de campo permiten construir categorías. Sirvent (2009) explica que “la teoría orienta el trabajo en terreno con el propósito de generar teoría a partir del mundo empírico” (pág. 1), esto posibilita la retroalimentación entre la teoría y la empirie.

Técnica para recolectar datos

Entrevista cualitativa

La entrevista cualitativa tiene la característica de ser flexible y más íntima que una encuesta, por ejemplo. “Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 418).

En el caso del presente trabajo se realizó una entrevista estructurada (Ver Anexo 1) según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) en este tipo de entrevista “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (pág. 418)”

Técnicas de análisis de datos

María Teresa Sirvent (Monteverde, 2001) retoma los pasos del método comparativo constante de Glasser y Stauss (1967) y los incorpora a un análisis más global que incluye el registro a tres columnas como forma de recolección y el fichaje como técnica que permite la objetivación de los datos empíricos en el proceso de construcción de teoría.

1ER. PASO. Registro de la observación, entrevista o documento mediante la elaboración de un registro a tres columnas:

*observables: se consignan en detalle los hechos en términos de un “relato” o “fotografía” de la realidad (lo que se ve y escucha)

*comentarios: se incluyen las emociones que siente el investigador

*análisis: surgen los primeros conceptos más cercanos a la empiria.

Las primeras dos columnas se completan durante este paso, dejándose en suspenso la tercera etapa para el 3er. Paso.

La organización de la información recolectada en estas tres columnas en un medio para objetivar ideas previas y emociones del investigador, con el fin de entramarlas con los significados de los actores.

Es importante encabezar el registro con algunos datos que permitan identificarlo: observador/entrevistador, título, lugar, fecha, hora, etc.

(Monteverde, 2001, pág. 2)

Para el análisis que se realizará en el presente trabajo se agregará una columna más para poner el número de segmento, cada segmento será definido según unidades de sentido.

SEGMENTO Nº	ENTREVISTA	COMENTARIOS O APRECIACIONES PERSONALES	TEMAS/ CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

2DO.PASO. Estudio de los registros durante horas con el fin de realizar una lectura intensiva de los mismos.

3ER. PASO. Identificación en la columna de análisis de las categorías o los temas emergentes a partir de señalar los elementos que llamen la atención (incidentes)

Este es un paso necesario para identificación de categorías o propiedades. En el ejemplo del hospital encontramos en la tercera columna de los registros de las primeras observaciones los enunciados los enunciados “personal del hospital”, “formas de comunicación”, “reacciones del personal”, “encuentros entre el personal” y “contenido de los encuentros” como conceptos más pegados a la empírica.

Este proceso implica traducir las dos primeras columnas en enunciados que puedan referirse a posibles problemas u objetos de investigación.

4TO. PASO. Identificación de las categorías o los temas recurrentes (aquellos que se repiten con mayor frecuencia) a partir del análisis de los conceptos emergentes en la tercera columna. En nuestro ejemplo podría ser “encuentros entre el personal” y “contenido de los encuentros” (Monteverde, 2001, pág. 3).

5TO. PASO. Fichado sobre la base de las categorías o temas identificados como ocurrientes. Fichar significa poder recortar los trozos del registro con unidad de sentido [...]

6TO. PASO. Comparación de las fichas buscando elementos comunes y no comunes a fin de identificar nuevos conceptos de mayor o menor nivel de generalidad.

La comparación de las fichas puede llevar a diferentes niveles de categorización. En nuestro ejemplo de comparación de la ficha surgen propiedades de menor nivel de abstracción “encuentros entre el personal” y surge la categoría “contenido de los encuentros” cuyas propiedades pueden ser: vida cotidiana, saludos, pacientes, reuniones, etc. Y que pueden ser conceptualizaciones en futuras fichas.

7MO. PASO: Escritura de pequeños memos donde se registran los avances de la investigación en términos de generación de teoría. (Schaltzman L., 1973) (Monteverde, 2001, pág. 4)

Universo de estudio

SALTA REFRESCOS S.A. Grupo ARCA CONTINENTAL

Muestra

Se realizaron tres (3) entrevistas a responsables zonales y a la responsable de la CEDI San Salvador de Jujuy:

Salta Refrescos S.A. (Salta)

- 1 Director de Capital Humano de Argentina (Salta)
- 1 Gerente de Capital Humano Staff (NOA)

Departamento de Capital Humano (CEDI San Salvador de Jujuy)

- 1 Jefa de Capital Humano

Capítulo IV

Capítulo IV. ARCA CONTINENTAL. Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. San Salvador de Jujuy

Antes de especificar la relevancia que ARCA le asigna a la retención del Talento Humano, se hará una breve referencia a la historia de la empresa, elementos estos que servirán para contextualizar, luego se especificará cómo está organizada la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. San Salvador de Jujuy:

Historia de la empresa:

- 1980: Arca Continental, empresa de capitales mexicanos compra la franquicia total del sur de México
- 2008: Arca Continental compra en Argentina al Grupo Guerrero y Grupo Yege, que eran grupos embotelladores familiares que tenían las provincias del norte argentino.
- Grupo Guerrero tenía a la provincia de Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Catamarca
- Grupo Yege tenía a la prov. de Chaco, Corriente, Misiones y Formosa
- 2010: Compra la franquicia de Ecuador
- 2011: Compra la franquicia de Perú
- 2017: Compra la franquicia que es parte del mercado de Texas en EEUU

Estructura organizacional de ARCA CONTINENTAL Jujuy



Figura 3. Organigrama compartido por Gerente de Capital Humano Staff

Se entenderá por organigrama a la: representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (Ferrel, Hirt Goefrey, Adriaenséns, & Flores, 2004, pág. 243)

A continuación, se pondrá el foco en el Área de Capital Humano de Argentina, se rescata el registro de entrevista N° 1, segmento N° 32, donde expone lo que sigue:

[...] En la dirección de Capital Humano le reportan tres Gerentes operativos por zona de Capital Humano y un Gerente de Capital Humano Staff y un Jefe de Desarrollo Staff y un Jefe de Comunicaciones y Responsabilidad Social Staff y un Gerente de Seguridad y Mejora Continua, Staff también. Los Staff están aquí en Salta y trabajan para todo el grupo para las 10 provincias, los zonales trabajan para sus zonas. Entonces, los zonales tienen perfil más generalista y los de Staff un perfil más de especialista. Y el Gerente zonal tiene en su Área, en su zona, un coordinador de nómina con dos personas de personal para trabajar nómina y un coordinador de recursos humanos que se ocupa de los aspectos de desarrollo por zona. Ese es el modelo que tenemos así en estructura en líneas generales.

I: ¿En el Área cuantas personas aproximadamente?

E: En el Área somos 54 personas, incluidas las recepcionistas también.

En el Área encabeza la gestión la Dirección de Capital Humano, a ella le sigue la Gerencia Operativa, una Gerencia de Staff y por último una Jefatura de Capital Humano. Para las diez provincias que abarcan ARCA CONTINENTAL Argentina, son 54 personas en total que conforman el equipo.

En Salta se encuentra la planta principal de SALTA REFRESCOS S.A., allí trabaja todo el personal Staff y los que geográficamente, dependiendo la zona se encuentran ubicados en:

- Zona Norte
- Zona Sur
- Zona Este

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 11 se relevó que la recepcionista además de su puesto, cumple el rol de corresponsal para el Área de RRHH (Ver Anexo 2.1):

[...] E: Brinda un soporte, en realidad su posición su puesto es recepcionista, pero es corresponsal por ejemplo también, pero son tareas anexas a su rol. En recibo de sueldo ella figura como recepcionista.

A pesar de tener definido los puestos en un organigrama formal, el puesto de Recepcionista cumple además el rol de corresponsal dando soporte al Área de comunicación y Capital Humano. Se le suma a su posición recopilar información sobre la CEDI S.S. de Jujuy en la que se encuentra para ser enviada para su proceso y edición para posteriormente ser publicada en lo que se llaman revistas y comunicados internos.

Podemos decir que, en este caso, la interacción directa es del puesto de recepcionista, que además cumple en su interacción indirecta como corresponsal, ya que contribuye a los resultados de la elaboración de la revista visión acción.

En el registro de entrevista N° 3 segmento N° 24 pudo relevarse la estructura de la CEDI de San Salvador de Jujuy

La estructura de la CEDI San Salvador de Jujuy se divide en las siguientes Áreas:

- Logística y Mantenimiento
- Expedición
- Producción

- Soplado
- Comercial
- Distribución
- Administración
- Cuentas claves
- Publicidad

En el registro de entrevista N° 1 Segmento N° 13 el Director explica por qué se denominó CEDI al campo de estudio elegido.

La estructura de ARCA CONTINENTAL se divide en unidades de negocio, las mismas pueden ser:

1. Plantas o locaciones
2. Plantas productivas (dentro de ellas existen centros de distribución-CEDI)

En Salta se produce, comercializa y distribuye, por el contrario, en la provincia de Jujuy solamente se comercializa y distribuye.

En el registro de entrevista N° 2 segmento N° 8 el Gerente de Capital Humano Staff proporciona más información sobre la CEDI de S.S. de Jujuy:

Estructura de la CEDI JUJUY, dividida en 5 Áreas:

1. Capital Humano (reporta a la Gerencia Zonal y que tiene a cargo la recepción de Capital Humano que es la recepcionista del CEDI que a su vez es la corresponsal de Comunicación)
2. Administrativa (hay un jefe de administración)
3. Parte industrial (Área de producción y soplado)
4. Área de logística (Área más grande, donde se hace recepción y envío de materiales)
5. Comercial: Que son los centros de distribución (son Áreas que dan soporte al Área comercial – Jujuy capital, Tartagal, Ledesma, Oran y en San Pedro)

En el registro de entrevistas N° 2 segmento N° 9 se recabó información sobre la cantidad de empleados CEDI Jujuy:

- 160 empleados
- 95 de ellas concentradas sólo en el CEDE Jujuy cabecera. Para tener una dimensión global de la empresa multinacional ARCA

CONTINENTAL se procederá a detallar como se componen las tres divisiones principales del negocio:

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. (Gimenez Perri, 2017, pág. 90)

Conformación de la CEDI Jujuy

En la entrevista del Director de Capital Humano para Argentina, explica cómo está conformada la CEDI San Salvador de Jujuy en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 10:

I: ¿En cuántos departamentos o Áreas está dividida la CEDI⁶ San Salvador de Jujuy?

E: Sí, en Capital Humano de Jujuy nosotros tenemos una sola persona, en realidad dos, con la recepcionista porque en los centros de distribución tenemos los requerimientos de la posición es un perfil generalista de recursos humanos, porque todo lo que es nómina esta centralizados en salta. La nómina correo, se dispara de manera centralizada desde Salta.

⁶ CEDI: Centro de Distribución

Marisel es Jefa de Recursos Humanos, Marisel depende del Gerente de Capital Humano de la Zona, La zona es: (Jujuy, Salta, Santiago del estero)
El Gerente de Capital Humano de la zona me reporta a mí. Y la comunicación que tienen ellos es permanente a través telefónica, WhatsApp, video conferencias y visitas, el Gerente de Capital Humano zonal y yo también eventualmente estamos viajando para esa zona, no.

La estructura de Capital Humano en Jujuy, consta de una Jefatura en Capital Humano para atender las necesidades de la CEDI en San Salvador y las del interior de la provincia. Dicha posición tiene un perfil generalista (Soft y Hard), además recibe colaboración de la recepcionista que cumple el rol de corresponsal para enviar información que se procesa para la publicación de la revista y del diario corporativo que tiene la empresa.

El Área de Capital Humano de la CEDI de S. S. de Jujuy se conforma de la siguiente manera:

1. Director de Capital Humano a nivel nacional
2. Gerente Staff de Capital Humano de Zona (Jujuy, Salta, Santiago del Estero)
3. Jefa de Capital Humano (depende la recepcionista del Área de Capital Humano para la CEDI San Salvador de Jujuy)

La comunicación que existe entre la Jefatura, Gerencia y Dirección es fluida, además de las visitas que realizan la gerencia y dirección a la CEDI San Salvador. Para ellos es importante la comunicación interna entre los jefes.

Algunas de las herramientas de comunicación interna que utilizan son:

- Comunicación interpersonal
- Medio electrónico: teléfono, whatsapp y videoconferencias.

Del registro de entrevistas N° 1 segmento N° 11 se recabo información sobre la CEDI de Jujuy.

E: [...] San Salvador de Jujuy tiene en total con todos los Centros de Distribución del interior tiene 150 personas. Porque tenemos CEDI que está en Jujuy, después tenemos Ledesma, San Pedro, en varios otros lugares tenemos también el centro.

La dotación de personal para la CEDI Jujuy comprende todos los centros de distribución del interior - incluyendo Oran - que se lo toma como parte de este CEDI.

La cantidad de empleados de la CEDI de San Salvador de Jujuy es de 150 empleados.

Según el registro de entrevistas N° 3 segmento N° 24 la estructura de la CEDI San Salvador de Jujuy se divide en las siguientes Áreas:

- Logística y Mantenimiento
- Expedición
- Producción
- Soplado
- Comercial
- Distribución
- Administración
- Cuentas claves
- Publicidad

En el registro de entrevistas N° 2 segmento N° 6 se accedió a información sobre la historia de ARCA CONTINENTAL hasta su conformación actual. (Ver Anexo 2.2)

Capítulo V

Capítulo V. Relevancia que le asignó ARCA CONTINENTAL a la retención de Talento Humano en el Área de Capital Humano, en la CEDI SALTA REFRESCOS S.A. en San Salvador de Jujuy

Según las entrevistas realizadas, en todas coinciden que ARCA CONTINENTAL le asigna gran importancia a la retención del Talento Humano.

Cuando se le preguntó al Director de Capital Humano de Argentina respecto a la visión de Talento Humano a la que adhiere la empresa, comentó lo siguiente en el registro de entrevista N° 1, segmento N° 14:

I: ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL CEDI S.S. de Jujuy?

E: El Talento Humano es la combinación de tres aspectos digamos para ARCA CONTINENTAL, el conocimiento de una persona, perdón, la habilidad de una persona para hacer algo y el compromiso que tiene para hacer algo y por otro lado su nivel de expectativa. Esos tres aspectos forman lo que nosotros le llamamos Talento.

En síntesis, y atendiendo a lo mencionado por el entrevistado el Talento Humano es comprendido como combinación de tres aspectos:

- Habilidad de una persona para hacer algo
- Compromiso para hacer algo
- Nivel de expectativa de esa persona

En relación a esto Jennifer, Iluminada, & Heiser (2016) mencionan que la gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. (pág. 8)

Se rescata esta conceptualización de los autores por la noción de persona que manejan y que a su vez coincide con lo planteado por el

entrevistado, asimismo concuerda con lo que ARCA CONTINENTAL expone en su página oficial:

El Capital Humano constituye la parte central y medular de nuestro sistema de negocio de ARCA CONTINENTAL. La invaluable riqueza del ser humano, su enorme capacidad de almacenar experiencias, de interactuar con ideas y conceptos, su habilidad creadora, sus potencialidades mentales y espirituales lo hacen sin duda el capital más rico ypreciado de nuestra organización. El desarrollo de estas capacidades, alineadas dentro del marco de la cultura de calidad y de los procesos y sistemas ARCA CONTINENTAL, en un entorno tecnológico, ecológico y social, son el soporte fundamental para lograr la sustentabilidad competitiva de nuestro negocio. (Arca Continental, 2018, pág. 37)

Puede decirse que, atendiendo al análisis de la información empírica, se podría inferir que ARCA CONTINENTAL podría considerarse una organización Alfa. Chiavenato & Villamizar (2009) utilizan esta conceptualización y explican que las organizaciones que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, se denominan organizaciones Alfa. En estas los colaboradores tienen la libertad de pensar, razonar y utilizar su inteligencia al servicio de la empresa, aunque estas les exijan más, en términos de contribución y resultados. Las organizaciones Alfa brindan más satisfacción y placer al trabajar, se caracterizan porque el Área de RRHH constituya una unidad de constante innovación y creatividad, funciona como consultoría interna para que las personas que las lideran puedan actuar como gestores de personas.

La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos.

[...] En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de RH cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual. (Chiavenato & Villamizar, 2009, pág. 5)

Por otro lado, uno de los valores de ARCA CONTINENTAL es la visión integral del Capital Humano, la organización la entiende como:

[...] 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. (2018, pág. 14)



Figura 1. El Capital Humano como socio estratégico del negocio. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 47)

Ésta visión del talento como valor es un continuo en las entrevistas, por este motivo aparece en la página de ARCA el capital humano como socio estratégico, aparece en la entrevista del Director, quien a su vez desarrolla la concepción de tres aspectos, habilidad de una persona, compromiso para hacer algo y el nivel de expectativa, en el registro de entrevista N° 1, segmento N° 15, se analizará a continuación cada uno de dichos aspectos. Resulta valiosa su aclaración porque se evidencia lo que se viene afirmando en torno al talento entendido como valioso para la empresa.

Visión respecto al Talento Humano en la empresa:

Antes de exponer la visión del Talento Humano de la empresa, se procederá a establecer la concepción de visión, que es una de las categorías teóricas que emerge del análisis de cada registro de entrevista. La autora Vargas Melgarejo (1994) afirma que la visión será entendida como percepción. Explica que existen diversos autores que definen la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación donde intervienen otros procesos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

[...] la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos contruidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad. (1994)

A partir de lo expresado por el entrevistado en el registro de entrevista N° 1, segmento N° 15, se sintetiza esta visión del siguiente modo:

- La empresa distingue talento de conocimiento.
- Importa el conocimiento, pero es muy importante la habilidad.
- La habilidad contiene al conocimiento (antes era talentosa una persona para la organización en tanto tenía mucho conocimiento, con el tiempo eso fue cambiando, es decir, el conocimiento es importante pero mucho más importante es la habilidad, ésta no se define desde el conocimiento pasivo, sino desde el saber hacer algo. Hay personas que tienen mucho conocimiento pero que carecen de habilidad para hacer algo, entonces la habilidad contiene al conocimiento, es mucho más que eso).
- El compromiso es entendido como el nivel de energía que una persona le pone a la tarea.
- La expectativa es el nivel de compatibilidad emocional que una persona tiene con la tarea, si lo que hace le gusta o no.

La noción de visión de Talento Humano también es mencionada por el Gerente de Staff de Capital Humano del NOA de la Argentina en el registro de entrevista N° 2, segmento N° 10:

[...] el Talento Humano surge desde una premisa que se tiene en Capital Humano que dice de que: nosotros somos una empresa de personas, entonces, todo lo que hacemos lo hacen las personas y el talento que tiene cada una es lo que permite hacer la diferencia entre hacer las cosas de una manera ordinaria o de la una manera extraordinaria, desde ese lado entendemos nosotros lo que es el talento, lo que hace la diferencia y lo entendemos como un compilado de conocimientos, habilidades y actitudes que se transforman en competencias aplicadas en el lugar de trabajo [...] la aproximación hacia los resultados es lo que determina nuestro talento y nosotros tendremos que fomentar con capacitación, con desarrollo y con plan de carrera.

En síntesis, y teniendo en cuenta lo señalado por el entrevistado podemos decir que la visión de la empresa respecto al Talento Humano contiene tres premisas principales:

- La primera es la noción de persona con conocimientos, habilidades y actitudes que posteriormente se transforman en competencia
- El talento permite hacer la diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario.
- Se fomenta el talento con capacitación, desarrollo y plan de carrera.

Lo planteado por el Gerente va en concordancia con lo que ya menciona en los párrafos precedentes el Director, esto evidencia cierta coherencia interna y una apropiación de la visión de la empresa.

Cuando se indagó a la Jefa de Capital Humano de la CEDI San Salvador de Jujuy respecto a la visión de Talento Humano a la que adhiere la organización, explicó lo siguiente en el registro de entrevista N° 3, segmento N° 27:

E: [...] tomar a una persona con cuáles son sus habilidades, cuáles son sus competencias, cuál es su formación profesional, cuál es su experiencia de trabajo, es decir el total de la persona y cuáles son sus posibilidades de desarrollo, de crecimiento, que capacitación debe tener esa persona, que seguimiento, que evaluaciones, que formación o que acompañamiento de parte de la empresa para poder desempeñarse en los distintos puestos [...] por ejemplo el caso del Gerente comercial que precisamente tenemos acá nosotros y viene de Capital Humano de otro sector de la empresa, que fue haciendo su carrera desarrollándose y hoy esta como Gerente Comercial de acá de Jujuy y así en diversos puestos [...]

Arca se preocupa y trabaja para que las personas puedan tener un desarrollo y las posibilidades de postularse a través de un job posting de distintas opciones que te da la empresa para poder crecer, este, también obviamente accesos a MBA⁷ (Máster en Administración de Empresas), estudios y capacitaciones para formarte para formar parte de la gran familia que es ARCA CONTINENTAL que no solo es Argentina, sino también los otros países, seguramente Pablo te comento que estamos en Perú, en Estados Unidos.

⁷ Máster en Administración de Empresas, en adelante MBA.

Sintetizando lo mencionado por la entrevistada un ejemplo de gestión de Talento Humano en la CEDI de Jujuy es el caso del Gerente Comercial.

ARCA CONTINENTAL promueve el desarrollo de carrera en la empresa, algunas de las herramientas que utiliza son:

- Job posting
- Acceso a MBA
- Acceso a capacitaciones

Se puede apreciar que la empresa tiene un abordaje integral de la gestión del Talento Humano, incluye, acompañamiento, seguimiento y capacitación que se brinda a todos los colaboradores dentro de la organización.

Se consultó bibliografía específica para explicar la noción de Jobs Posting que se desarrolla a continuación:

Arreglo en el que una empresa publica internamente una lista de vacantes (con sus descripciones y requisitos) para que los empleados existentes que deseen trasladarse a diferentes Áreas funcionales puedan postularse. También llamado oferta de trabajo. (Businessdictionary, 2018)

Una publicación de trabajo es un listado en línea o de otra manera que promueve un puesto vacante dentro de una empresa u organización. Cualquiera puede crear y distribuir una publicación de trabajo, pero generalmente son ejecutados por profesionales de recursos humanos, empleadores y reclutadores. Puede sonar simplista, pero existen varias prácticas recomendadas para los factores que conforman las ofertas de trabajo. (Recruitee, 2018)

Al tener una aproximación sobre la visión del Talento Humano de ARCA CONTINENTAL, se procedió a relevar como reconocen a un trabajador talentoso.

Capítulo VI

Capítulo VI. Herramientas de ARCA CONTINENTAL para la retención del Talento Humano

1. Evaluación 360/ SAP SuccessFactors

Con el fin de poder identificar las herramientas que implementó ARCA CONTINENTAL, se procedió a indagar y se reconoció en la entrevista N° 2 segmento N° 11, que una de ellas es la denominada Evaluación 360, denominada por ARCA CONTINENTAL como SAP SuccessFactors, una solución para Recursos Humanos de 360 grados.

En ARCA CONTINENTAL se realizan evaluaciones del jefe hacia el colaborador en distintas competencias, en la cual se evalúan el jefe, dos personas subordinadas, dos clientes internos y dos pares según menciona el Gerente de Staff de Capital Humano del NOA, en el registro mencionado.

Se destaca que utilizan métricas y estándares para medir y determinar si un trabajador es talentoso.

Para poder conceptualizar la herramienta identificada se procedió a ingresar a la página oficial de ARCA CONTINENTAL Argentina, donde se extrajo del informe de -responsabilidad social y sustentabilidad- lo siguiente:

Uno de los valores de la organización es fomentar el desarrollo integral del Capital Humano, por lo que utilizamos herramientas que buscan medir el desempeño de nuestros colaboradores, evaluando sus competencias y, con base en sus resultados, diseñar programas de capacitación, ascensos y planes de carrera.

Asimismo, realizamos evaluaciones del cumplimiento de objetivos establecidos a nivel personal y a nivel organizacional que nos permitan realizar un análisis de fortalezas y debilidades, así como planes que coadyuven al logro de los mismos.

Para la gestión de talento de ARCA CONTINENTAL utilizamos SAP SuccessFactors, una solución para Recursos Humanos de 360 grados, la cual permite gestionar eficazmente todo el potencial productivo de nuestros colaboradores, asegurando un adecuado alineamiento entre los Recursos Humanos y los objetivos estratégicos de la organización [...]

Durante el 2016, como parte de una estrategia para optimizar la evaluación de los colaboradores y construir una base sólida para su desarrollo profesional y personal, se intercambió la evaluación de competencias 360° para los niveles ejecutivos que se había llevado a cabo en años anteriores

por una nueva propuesta para evaluar los comportamientos y competencias fundamentales de los colaboradores, tales como: sensibilidad social y ambiental, trabajo en equipo, ejecución, orientación a resultados, orientación al cliente interno y externo, desarrollo de Capital Humano y enfoque en la calidad.[...] (Arca Continental, 2018, pág. 26)

2. Medios de comunicación interna para fomentar la pertenencia y fidelización

2.1 Revista visión acción/ periódico Visión Acción

Antes de realizar una de las entrevistas se observaron revistas en la sala de espera con el nombre de *Visión Acción*, por ello se indagó sobre lo mencionado en el registro de entrevista N° 3 segmento N° 23 con el fin de identificar las herramientas que implementa ARCA CONTINENTAL, donde se rescata lo siguiente:

Los medios de comunicación interna que se instrumentan en la CEDI San Salvador de Jujuy son:

- Revista Visión Acción (Ver Anexo 3.1)
- Periódico Visión Acción (Ver Anexo 3.2)

Una de las políticas de comunicación interna dentro de la empresa, es aprovechar la entrega de recibos de sueldo que se realiza de manera mensual para entregar anexadas las revistas de ARCA CONTINENTAL. Esta es una manera de asegurar la difusión de las revistas y lo que se pretende comunicar en las mismas.

Se puede apreciar que se unifican criterios de trabajo dentro de la organización en cuanto a la utilización de revistas como herramienta de comunicación, en el registro de entrevista N° 2 segmento N° 6 se identificó lo siguiente:

Las herramientas de comunicación interna son un medio para difundir la misión, visión y valores de la empresa, esto se realiza a través de dos herramientas que se mencionaron antes:

- Revista Visión en Acción (Revista corporativa de tiraje bimestral)
- Periódico Visión y Misión Express (tiraje mensual)

Las revistas cuentan con diversas secciones, donde se pueden apreciar diferentes temáticas:

- Para la familia del empleado
- Nuevos lanzamientos y promociones
- Responsabilidad Social
- Sistemas de calidad, inocuidad, medio ambiente y seguridad, etc.

Además, en cada evento corporativo ARCA CONTINENTAL tiene como propósito reforzar la visión, misión y valores de la empresa.

Asimismo, en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 7 el director menciona sobre las revistas:

[...] la revista trimestral y también sacamos, editamos un periódico mensual que tiene noticias un poquito más operativas que se llama “visión express”, entonces si tratamos de que siempre la visión y la misión y los valores estén siendo vivenciados, pero no a través de colocarlos sólo en un cartel, sino que lo podamos aterrizar en proyectos concretos que llevamos adelante.

Aquí encontramos relevancia en las tres entrevistas realizadas a las revistas como medio de comunicación interna de la empresa. El entrevistado proporcionó la revista que se halló en la sala de espera (Ver Anexo 3)

En todas aparece clara la visión, cuando se le consultó al entrevistado del registro de entrevista N° 1 segmento N° 7, si Los empleados de la empresa conocen la misión, visión, valores, filosofía de la empresa, contestó que:

E: Sí, la conocen, la tenemos además publicada en todos los órganos de comunicación interna que tiene la empresa. Tanto en los cursos internos, las revistas internas, banners si, y está siempre presente en nuestras actividades.

De la página oficial se pudo extraer la visión, misión y valores de la compañía. Cuando se relevó esta información se encontró concordancia con lo expresado con los tres entrevistados.

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

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

Valores:

- Orientación al cliente y vocación de servicio
- Integridad sustentada en respeto y justicia
- Desarrollo integral del capital humano

- Sustentabilidad y Responsabilidad Social (Arca Continental, 2018)

La visión, misión, valores se vincula con la entrevista N° 1 segmento N° 6 donde ya fue abordado el tema.

Según Vera & Perez Calderón (2018) la comunicación llevada a cabo eficazmente, permite propagar mayor productividad y armonía dentro una organización [...] “la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda estructura organizativa” (pág. 29)

Se puede apreciar que además de claridad, para la comunicación sea eficaz, debe estar alineada y en consenso con toda la organización. Esto se observó en las entrevistas, cuando se indagó sobre el tema todos los entrevistados tenían lineamientos generales.

En el registro de entrevista N° 1 segmento N° 26 se pudo recabar que la comunicación se realiza hacia toda la organización, así mismo en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 26 se identificó que la misma se realiza en todos los niveles, desde puestos operativos hasta cargos de gerencia y dirección, está se realiza a través del sistema de intranet que proporciona la empresa.

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 8 se pudo observar:

I: Y, esa revista, (una que es mensual y otra trimestral), ¿dónde se consolida la información? O de que provincia o unidades.

E: Es de todas, son de las 10 provincias en donde opera ARCA CONTINENTAL en Argentina y también del Ingenio Famaillá. Y, se consolida acá en Salta, por nuestra Jefa de Comunicaciones y Responsabilidad Social. Ella tiene una estructura en el grupo, de personas que son recepcionistas o trabajan en capital humano que son formadas como corresponsales periodísticos, digamos, que son las personas que se encargan de levantar la noticia sobre lo que está ocurriendo en las plantas y la envían a la Jefatura de Comunicación y Desarrollo.

Al leer las revistas es posible observar que se promueve una cultura de comunicación efectiva en los distintos niveles de la organización, se puede acceder a la noción de capital humano de Arca continental en la página oficial que mencionan en cada una de las revistas.

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 6 el director nos describió la misión, visión y valores de la empresa. (Ver Anexo 2.1)

Manifestó que la misión es ser líderes en todas las ocasiones de consumo que se presenten con una muy fuerte acción de servicios hacia nuestros clientes tanto internos como externos.

La visión es ser la principal elección para el consumidor en tema de bebidas y alimentos.

Los valores son:

- Honestidad y congruencia
- Desarrollo de personal
- Responsabilidad Social
- Trabajo en equipo

Lo descrito por el director concuerda 100% con lo expuesto en la página oficial de la organización, ya citado con anterioridad.

Para profundizar la comprensión de la importancia de entender estos conceptos, se buscó material bibliográfico:

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (Fleitman, 2000, pág. 37)

La visión de la organización es la plasmación del estado que desea alcanzar en el futuro; explica sus aspiraciones y logros; es la imagen mental del futuro, partiendo de su misión corporativa [...] (Thompson, 2006) (Jordi & Josep, 2014) S/N

Los valores son principios o creencias fundamentales que permiten orientar el comportamiento de la empresa en función de los objetivos trazados; ayudan a elegir unos comportamientos en lugar de otros; proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, y se traducen en beneficios percibidos por los clientes, acompañando los productos o servicios [...] (Jordi & Josep, 2014) S/N

Del análisis surge que ARCA CONTINENTAL aborda como política, el endomarketing que concierne a lo que refiere el entrevistado.

Según Chiavenato & Villamizar (2009) el endomarketing surge de la evolución de los Recursos Humanos para pasar a llamarse marketing interno, el objetivo es mantener informados a los colaboradores sobre la filosofía, políticas y objetivos que persigue la empresa, esto permite integrarlos a través de programas y a su vez, colabora en el sentido de pertenencia. La

administración holística ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y entiende que administrar con las personas requiere de una nueva mentalidad empresarial. (pág. 7)

Se puede decir que la empresa elegida para la presente investigación cumple con los requisitos de una organización con una nueva mentalidad empresarial, como se desarrolló con anterioridad, el recurso productivo ha dejado de ser el capital económico para poner foco en lo humano.

Para poder tener lineamientos claros sobre lo que se abordó hasta el momento sobre las herramientas de comunicación, resulta necesario poseer una política de comunicación interna.

Entendemos como política de comunicación interna según Capriotti (1998) a la adecuada planificación y gestión comprendiendo el concepto básico de la comunicación interna, aceptando e interiorizando una verdadera filosofía de la comunicación interna.

[...] la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. (Capriotti, 1998, pág. 1)



Figura 2. La comunicación como modelo estratégico del Área de Capital Humano. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 49)

2.2 Planes de aprendizaje

Otra herramienta identificada en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 28 es la de los planes de aprendizaje dentro de la compañía.

En cuanto al Plan de Aprendizaje y desarrollo del Talento Humano se identifican dos puntos:

- Planes anuales de desarrollo de Talento.
- Planes anuales de Capacitación general para todas las Áreas.

3. Talent Management

Al indagar respecto a cómo identifica ARCA CONTINENTAL a un trabajador talentoso, surge la concepción del programa de talentos denominado Talent Management

Se descubrió en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 16 que la organización actualmente trabaja bajo los lineamientos de un programa de talentos (Ver Anexo 2.1)

El programa de talentos trabaja por etapas:

1. Se definen puestos críticos de una dirección (no más de 6).
2. En posiciones claves para el manejo de esa dirección.

3. Cada dirección debe pensar en posibles ocupantes de esos puestos si las personas que ocupan actualmente esos cargos no estuvieran.
4. A las personas seleccionadas se les aplica unas baterías psicotécnicas, pruebas, entrevistas para identificar la compatibilidad motivacional.
5. Se identifica a la persona talentosa o de alto potencial.
6. Se genera un plan de desarrollo para cada caso, en base a sus fortalezas y debilidades.
7. Estas personas pueden estar listas en un año para ocupar una nueva posición

Asimismo, se halló bibliografía específica sobre los programas de Talentos en una empresa, al respecto Martínez Alfaro & Perez (2012) detallan diez prioridades a tener en cuenta a la hora de implementar la gestión del talento en una organización:

- Poner el foco en el talento, en lo que esto significa, valores, principios, contexto empresarial y las tendencias del mercado.
 - Posicionar la gestión del talento, estratégica o tácticamente, mediante decisiones, acciones.
 - Integrar talento y negocios, alinear el sistema de Talent Management con los procesos estratégicos de management y los planes de operación.
 - Liderar el foco en el talento, la calidad del liderazgo y dirección
 - Examinar la cultura y el talento, lenguaje común, mensajes consistentes, atributos e influencias.
 - Definir las capacidades del talento, calidad, evaluación.
 - Diseño del proceso e implementación
 - Lograr el desempeño por talento, mejorarlo, estimar el potencial y mejorarlo.
 - La agenda del talento, mantenerla actualizada mediante regularidad, mantenimiento y buena interpretación
 - Revisión de la gestión del talento, para establecer qué tan bien se compara la organización con otras empresas o unidades de negocio.
- (Martínez Alfaro & Perez, 2012, pág. 15)

Se puede decir que el modelo 70-20-10, se sintetiza de la siguiente manera:

- 70% tarea específica a través de la asignación de un proyecto
- 20% coaching y mentory
- 10% a través de capacitación

Programa de Talent:

- Es un programa que realiza un proceso de desarrollo individual a través de gestión de talento.
- Establece a través de una matriz de dos entradas una de Alto Desarrollo y Alto Potencial.

En los registros de entrevistas N° 1, segmento N° 16, entrevista N° 1 segmento N° 17 , entrevistas N° 1, segmento 18, entrevista N° 2 segmento N° 14 y Entrevista N° 3, segmento N° 40, se profundizó respecto del programa de talentos.

A continuación se rescata un fragmento de la entrevista N°1, segmento 17:

Hoy para las empresas grandes multinacionales el tema más importante desde el punto de vista de la gestión humana es seguir teniendo gente talentosa para que se haga cargo del negocio. (Ver Anexo 2.1)

El programa de Talent Management es utilizado por empresas multinacionales, apunta a seguir contando con gente talentosa que se haga cargo del negocio.

Se buscó referencias de Talent Management Review, según Martínez Alfaro & Perez (2012) “el programa tiene como objetivos identificar talento y desarrollar a los individuos para reducir el riesgo de perder a los mejores empleados” (pág. 10)

[...] Desde el punto de vista del Talent Management, las evaluaciones de los empleados tratan dos áreas generales de medición, que son la de desempeño y la de potencial. El desempeño presente del empleado en un trabajo específico siempre ha sido una herramienta de medida estándar de evaluación de la rentabilidad de un empleado. Sin embargo, Talent Management busca también enfocarse en el potencial de un empleado, en el futuro desempeño del mismo, dados el incremento de responsabilidad y el adecuado desarrollo de competencias. (Martínez Alfaro & Perez, 2012, pág. 11)

Este programa es considerado hoy un proceso clave de estrategia ya que atraviesa toda una organización, desde las posiciones operativas hasta los niveles más altos, es el caso de ARCA CONTINENTAL.

Martínez Alfaro & Perez afirman que “los profesionales del área de recursos humanos y gerentes de línea necesitan la ayuda del Talent Management para saber más acerca de su gente y para tomar mejores decisiones y más rápido”. (2012, pág. 13)

4. Modelo 70 - 20 - 10

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 18 se evidencia que el programa de Talent se desarrolla mediante el modelo 70-20-10 (Ver Anexo 2.1)

La antigüedad del programa Talent Management Review tiene una antigüedad de 6 a 7 años en ARCA CONTINENTAL.

De la primera entrevista realizada se relevó que el modelo 70-20-10, se compone de la siguiente manera:

- 70%: el desarrollo de las competencias, el 70%: de cómo se desarrollan las competencias tiene que ver con cosas que uno hace, más que con cosas que uno escucha o lee o estudia (Contrario al modelo tradicional en el que, durante toda nuestra historia de desarrollo, pensando que el desarrollo tenía que ver mucho con como aprendíamos en el aula o en la facultad).
- 20%: Depende del feedback con el jefe o el coaching de este con el empleado, tiene que ver con la cuestión de la retroalimentación.
- 10%: Las competencias se desarrollan haciendo (para hacer hay que saber).

Para conocer en rasgos generales sobre el modelo, se buscó bibliografía relacionada, donde se halló que:

Muchas organizaciones de éxito a nivel mundial como Microsoft, Coca Cola o HP, entre otras, apuestan por el modelo de aprendizaje 70:20:10. Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y

feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados [...] (NetPartner, 2018)

Se aprecia en el material citado que Coca Cola es referente como una organización de éxito asociada a la implementación 70-20-10.

[...] En términos generales, empresas internacionales como, por ejemplo, Google y Coca Cola son las que promueven más este modelo de aprendizaje, donde cada persona es el actor relevante de su desarrollo profesional y quien debe encargarse del grueso de su aprendizaje.

[...] A partir de esa toma de conciencia se generaron herramientas y material interno de desarrollo, bajo el precepto de que sus colaboradores deben empoderarse de su propio aprendizaje, dicen en la compañía.

[...] El mayor beneficio, afirma Zegers, es que los empleados se convierten en dueños de su propio crecimiento. Con este modelo, hay menos énfasis en la capacitación formal y un mayor enfoque en cómo ayudamos y habilitamos a nuestros colaboradores para que aprovechen al máximo el aprendizaje que pueden extraer de todas las experiencias cotidianas durante su trabajo, asegura. [...] (English G., 2018, pág. 28)

Dentro de ARCA CONTINENTAL se identificó según registro de entrevista N° 1 segmento N° 19 que el responsable de la gestión de los programas de recursos humanos es el Jefe de Desarrollo de RRHH.

En el registro de entrevista N° 2 segmento N° 14 el Gerente de Capital Humano se expone sobre el programa identificado como 70-20-10 (Ver Anexo 2.2):

[...] El modelo 70-20-10 es un modelo que establece los criterios para el desarrollo de una persona en la cual establece que el 10% de ese desarrollo lo va a recibir a través de capacitación propiamente dicha, el 20% lo hará a través de coaching y mentoring por parte de una persona específica, este, desde un lado técnico y desde un lado gestional que lo pueda apoyar y el 70% va a ser donde yo agendo una tarea específica a través de la asignación de un proyecto ese es básicamente el modelo 70-20-10.

De lo descripto por el Gerente podemos afirmar que coincide con la bibliografía citada. Además, nos comentó lo siguiente sobre el Programa de Talent:

E: [...] el programa Talent es básicamente un programa que hace un proceso de desarrollo individual a través de gestión de talento y que establece ubicaciones a través de una matriz de dos entradas B alto desarrollo, alto

desempeño perdón y alto potencial y en función de eso establece distintos cuadrantes 9 (nueve) que son denominados nine point que se pone en la matriz de las Y el desempeño y en la matriz de las X el potencial y en función de eso se establece quienes tienen altos potenciales y quienes son los potenciales medios pero con alto rendimiento y quienes son las personas que están con bajo rendimiento y bajo potencial y en función de eso de determina qué hacer con aquellos que están en la parte más baja y qué hacer para el desarrollo de los que están en la parte más alta.

5. Entrevista de Egreso

En los registros se procedió a recabar información sobre si ARCA CONTINENTAL había perdido a un trabajador talentoso, en este caso se cita el registro de entrevista N° 1 segmento N° 21, donde el entrevistado dice lo siguiente:

E: Lo que nosotros hacemos cuando una persona se va de la organización, es hacer lo que se llama una entrevista de egreso, entonces como la persona ya se va no tiene ningún filtro de decir porque se va, etc. Y esa entrevista esta protocolizada y en base a eso se toman acciones, si, como para saber porque se va. Porque puede haber muchos motivos por lo que se va una persona talentosa. Por ejemplo, una persona que es muy talentosa en Coca Cola y tiene un nivel de Jefatura y está bien paga para ese nivel, puede ser tentada por otra organización para ser gerente y por supuesto que le van a pagar porque el puesto es distinto si, entonces en ese caso, ahora si se va de Jefe a Jefe ganando lo mismo es porque algo, algún ruido, algo está pasando, entonces eso es lo que se busca investigar en las entrevistas de egreso.

Se identificó como herramienta para la retención del talento: las entrevistas de egreso que realiza la organización.

De acuerdo a la información que se brindó, una de las características de las entrevistas de egreso o salida es que son protocolizadas y su objetivo es saber porque se va esa persona de la empresa.

La importancia de las entrevistas según Alles (2008) es que permiten determinar las causas, ya sean razones económicas, familiares o de otra índole. Estas entrevistas pueden dejar ver una dificultad con la persona que lidera. Por ello resulta importante recabar las causales que ocasionan la

renuncia, además de tener en cuenta que cada renuncia es un índice en cada sector y/o dentro de toda la organización. (pág. 407)

En el caso de ARCA CONTINENTAL las entrevistas de egreso son realizadas por el responsable de capital humano de cada locación. (Ver Anexo 2.1)

Se pudo observar que existe conexión en cuanto a la utilización de las entrevistas de egreso, ya que se muestra en el registro de entrevista N° 2 segmento N° 15 lo siguiente:

Algunos de las herramientas como estrategias o medios de incentivación son:

- Llevar a cabo entrevista de salida.
- Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
- Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.).
- Fomentar vínculos entre el personal y la organización.
- Propiciar un buen clima laboral.
- Dar respuesta a las quejas con soluciones.
- Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.
- Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
- Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.
- Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos

6. Otras herramientas para la retención del Talento Humano

En el registro de entrevista N° 3 segmento N° 34 se identifican otras herramientas que se entiende son complemento de los mencionados anteriormente

Otras de las herramientas para la retención del Talento Humano de ARCA CONTINENTAL según la Jefa de Capital Humanos son:

- Capacitaciones
- Evaluaciones
- Gestión de clima laboral

- Acompañamiento del personal

Por otro lado, en el registro de entrevista N° 2 segmento N° 17 se puede inferir que no se aplican las mismas prácticas de retenciones para todos los talentos, si se usan los mismos criterios para motivar a los altos potenciales, a continuación, se comparte textualmente un extracto del registro que afirma esto:

[...] podemos tener potenciales para que alguien sea director en un plazo de dos meses o de que alguien sea supervisor en el plazo de cuatro meses. Entonces ahí, nos cambia en varias cosas: los puestos, el tiempo, dentro de cuanto una persona ser eh puede cubrir su potencialidad y las edades, todas esas cuestiones influyen para que podamos tener distintas partes de motivación, derivado de eso saldrán distintas acciones, como distintos proyectos, como distintas licencias, como distintos permisos, como distintos funcionamientos que tengamos. Lo que si se mantiene en común y debe mantenerse en común es un criterio y una congruencia de trabajo para motivar a los altos potenciales.

Por último y para completar lo atinente a la retención, se señalará que en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 31 se relevó que las prácticas de retención se aplican indistintamente a todos los colaboradores de la empresa.

Capítulo VII

Capítulo VII. Estrategias del Talento Humano que prioriza ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano

Antes de desarrollar cada una de las estrategias, se definirá que se entiende por dicho término: [...] “el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”. (Sallenave, 2002, p. 18, citado en Elseiver 2018).

Una estrategia indica a dónde se quiere dirigir una organización mediante un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Resulta importante señalar que, para algunos autores, entre ellos Serna (1999, pág. 32 citado en Brizuela, Herrera, & Tablante, 2014), refieren que las estrategias:

[...] son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (pág. 53).



Figura 4. Estrategia del negocio. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 50)

En la figura 4 se puede observar la Estrategia del negocio de ARCA CONTINENTAL. En ella se incluyen lo que se relevó: estrategias de comunicación para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Resulta importante el esquema, ya que permite tener una visión global de cómo opera la organización.

Para identificar más rápidamente las estrategias se procedió a facilitar a los entrevistados una lista de posibles herramientas que pudieran llevar a cabo (Ver Anexo 1).

En el Área de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL las iniciativas de negocio son producto de una permanente labor de Planeación Estratégica, implementada y operada eficientemente por el Capital Humano que forma parte de la organización, los colaboradores se encuentran motivados y capacitados integralmente, esto les permite alcanzar la sustentabilidad competitiva a largo plazo. (Arca Continental, 2018, pág. 33) Esto se evidencia en el material empírico recabado.



Figura 5. El Capital Humano permite la sustentabilidad competitiva a través del desarrollo del negocio y la planeación estratégica. Informe "CIMA Sistema de Calidad Integral

y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 33)

En la figura 5 se puede apreciar la relevancia que tiene el capital humano en dicha organización. Este funciona como el corazón para el desarrollo tanto estratégico como de negocios de la empresa. De lo recabado en las entrevistas podemos afirmar que esta concepción la tienen clara los que gerencian el área.

Este proceso requiere de revisión, análisis y exploración, por ello se implementan estrategias para el mejoramiento del negocio. Se puede observar que todos los procesos están alineados con la visión y misión de ARCA CONTINENTAL.

Se cita a continuación un esquema de Plan de Negocio estratégico de la empresa, donde rotundamente en todos los procesos se encuentra involucrado el capital humano.



Figura 6. Esquema del plan anual estratégico que se realiza. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 34)

Para ARCA CONTINENTAL el “Plan Anual Estratégico (PAE) contiene las estrategias concretas e inmediatas que la empresa debe ejecutar durante

el siguiente año para llevar a cabo las estrategias generales del negocio”.
(Arca Continental, 2018, pág. 35)



Figura 7. Plataforma de información del Capital Humano. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 38)

Como se observa en la Figura 7, el capital humano es un subsistema de los procesos que contempla la organización. Estos en las organizaciones tienen funciones claves bien definidas.

El área de capital humano, sin duda, es un área clave para el desarrollo de la compañía, ya que la buena administración impacta en los resultados del negocio.

A continuación, se cita el proceso funcional de capital humano, es relevante en sentido que viene teniendo el presente documento. Según lo que aportó la Jefa de Capital Humano, ARCA CONTINENTAL es certificada por normas ISO, con lo cual es de vital importancia conocer los procesos de calidad que atraviesan la organización.

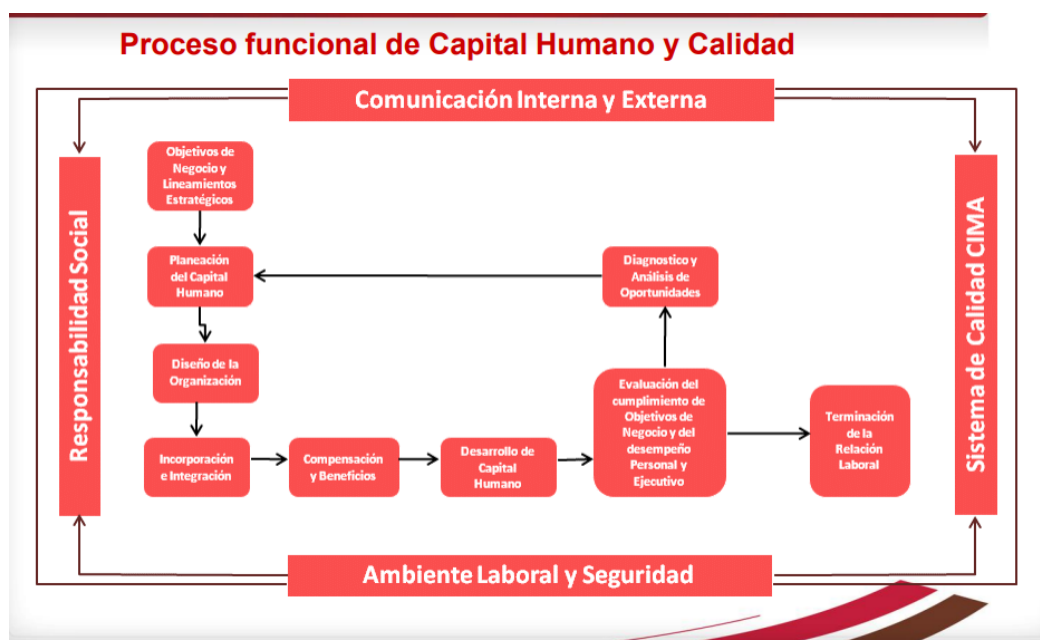


Figura 8. Proceso funcional de Capital Humano. Informe “CIMA Sistema de Calidad Integral y Mejora ARCA CONTINENTAL” Extraído de <http://www.arcacontal.com> (Arca Continental, 2018, pág. 39)

Habiendo desarrollado tanto el proceso como el impacto del área de capital humano en una organización multinacional, se procede a enumerar cada estrategia detectada a partir de lo expresado por la muestra de nuestro universo de estudio.

1. Flexibilidad horaria aplicada al personal de Staff

En el registro de entrevista N° 1 segmento N° 23 el Director de Capital Humano comenta que una de las estrategias de fidelización aplicada al personal de Staff, es la flexibilidad horaria (Todos los días hacen una hora más y no trabajan los sábados).

Así mismo en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 24 se identificó que este beneficio aplica solo al personal de Staff. (Ver Anexo 2.1)

E: [...] Como esto es una planta Industrial, se trabaja en turnos rotativos de 6:00 a 14:00 / 14:00 a 22:00 y 22:00 a 6:00 resulta bastante complejo poder aplicar estos esquemas en otros niveles, igual estamos siempre, estamos monitoreando que cosas nuevas podemos hacer en ese tema.

2. Retención vs Fidelización

Fidelización es una palabra recurrente a lo largo del presente documento, cabe destacar que en la primera entrevista surgió la diferencia que existe entre la retención y la fidelización de un colaborador, esto me permitió tener noción de la importancia de los colaboradores dentro de la organización. Es importante destacar que en todo el proceso de entrevistas existió una coherencia en la comunicación transmitida por los que gestionan el Área de Capital Humano.

Fidelizar es más que retener o mantener. La fidelización se producirá cuando exista una correspondencia favorable entre el comportamiento y la actitud del individuo (cliente) hacia la organización y la compra de los productos y servicios. No solo se trata de tener al cliente en el momento, sino más bien, constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. [...] (Ampuero Riquelme, 2014, pág. 27)

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 22 se puede entender cuál es la noción de retención que entiende la organización (Ver Anexo 2.1)

Las acciones de fidelización de la empresa tienen que ver con todo lo vinculado a procesos de RRHH:

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Compensaciones
- Salario competitivo en el mercado
- Clima laboral orientado a generar mayor compromiso con énfasis

en la comunicación.

Se puede concluir que retener para ARCA CONTINENTAL es igual a una acción forzada. Por ello se abordó anteriormente (Retención vs Fidelización) para comprender las distintas concepciones.

En el registro de entrevista N° 2 segmento N° 13 se expresa que la fidelización del talento en ARCA CONTINENTAL consta de tres pasos:

- a. Identificación del talento
- b. Análisis de motivaciones del personal (Plan de carrera; compensaciones, desafíos, etc.)
- c. Mediciones a través de programas de gestión para la fidelización de los colaboradores

Según Campaña Mora (2011) las estrategias de fidelización son “[...] técnicas utilizadas para desarrollar lazos más fuertes de lealtad con los clientes de una organización y aumentar la cifra de negocio con ellos”. (pág. 18)

[...] el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y saber qué es lo que motiva realmente a cada uno de sus trabajadores. [...] los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado:

- a. la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa,
- b. la calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos,
- c. el poder expresar sus ideas y sugerencias,
- d. actuar y contribuir en otras Áreas de la empresa,
- e. oportunidades de ascenso y promoción,
- f. retos profesionales,
- g. ambiente laboral agradable,
- h. flexibilidad, libertad, seguridad y equidad,
- i. planificación de la carrera profesional,
- j. reconocimiento de sus logros por parte de la dirección, y
- k. el considerarse recompensado, reconocido y apreciado. (Barragán Codina, Castillo, Villalpando Cadena, & Guerra, 2009, pág. 36)

Estimular a los colaboradores a través de beneficios, constituye realmente una creación de valor. En el caso de ARCA CONTINENTAL se pone foco en este asunto, se reiteró en las entrevistas la importancia del capital humano dentro de la organización. Eso se traduce en un proceso minucioso y estudiado antes de cualquier implementación. Un ejemplo de ello, es la dilatación de la ejecución del programa de Talent Management en la provincia de Jujuy, esto quiere decir que aún la organización en el contexto específico de la provincia, requiere de tener otros procesos elementales alineados antes de atravesar dicho proceso.

[...] los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la

retención y fidelización de empleados. (Barragán Codina, Castillo, Villalpando Cadena, & Guerra, 2009, pág. 35)

3. Promoción Laboral y Plan de carrera

En el registro de entrevista N° 1 segmento N° 5 se identificaron dos herramientas para la retención del Talento Humano: Promoción Laboral y Plan de Carrera.

Lo expresado por el entrevistado en dicho segmento, es un claro ejemplo de esos procesos que constituyen herramientas para la retención.

I: ¿Hace tres años que está en la empresa o pasó por otras posiciones?

E: No, yo estoy en la empresa hace 20 años, perdón, hace 15 años, yo he pasado, yo ingresé a la empresa como Analista de Recursos Humanos Tucumán, después pasé a la Jefatura de Recursos Humanos, luego a la gerencia de Recursos Humanos de planta Tucumán, luego a la Gerencia de Capital Humano de Zona y finalmente a la dirección de Capital Humano para las 10 provincias de Argentina.

Estas herramientas permiten una dinámica de crecimiento y fortalecimiento en las políticas de retención de personal.

El Director de Capital Humano de Argentina tiene 15 años de antigüedad en la empresa. Se entenderá por antigüedad lo siguiente.

Por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad. (Flores, Abreu, & Badii, 2008, pág. 86)

Se identificó que la Estrategia Organizacional tiene dos puntos importantes:

- La cultura empresarial que promueve la movilidad interna de cargos
- La identificación de competencias del Capital Humano

El registro de entrevistas N° 1 segmento N° 25 da cuentas de la política de promoción interna de la organización:

E: [...] cuando hay una vacante o un puesto nuevo tiene que ser ocupado por la persona mejor preparada para la posición, pero la política indica que siempre la primera mirada es hacia la empresa interna [...]

La política de promoción y ascenso interna indica que se debe realizar a través del sistema de Jobs Posting.

Se pudo observar que existen planes de desarrollo en el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 28 (Ver Anexo 2.1)

Los planes de aprendizaje son:

- Planes anuales de desarrollo de Talento.
- Planes anuales de Capacitación general para todas las áreas.

En el registro de entrevistas N° 1 segmento N° 29 se afirma que estos planes se diagraman anualmente. Esto se puede afirmar de acuerdo a la figura 6 citada en el presente documento.

Según Flores, Abreu & Badii (2008) una promoción se lleva a cabo cuando a un colaborador le asignan mayores responsabilidades a un nivel más alto, generalmente con mejor salario, esto se da como reconocimiento al desempeño anterior o potencial futuro. Las promociones se pueden basar en el merito o antigüedad de un colaborador. (pág. 86)

También se relevó en el registro de entrevista N° 2 segmento N° 3, las mismas herramientas identificadas con anterioridad. (Ver Anexo 2.2)

El Gerente de Staff tiene 8 años de antigüedad total en la empresa, que se dividen de la siguiente forma:

- 2 años (Analista de Recursos Humanos)
- 5 años (Gerente de Recursos Humanos para Zona Norte)
- 1 año (Gerente de Staff de Capital Humano para el NOA)

Las funciones como analista de RRHH (Zona Norte con base en Salta) fueron:

- Asegurar el proceso de selección
- Asegurar el proceso de capacitación
- Asegurar el proceso de auditorías de: calidad, medioambiente, inocuidad y seguridad.

Las funciones de Gerente de RRHH para Zona Norte:

- Aseguramiento del pago de la nómina para la provincia de Salta, Jujuy y Santiago del Estero.

- Proceso de desarrollo organizacional (capacitación, selección, desarrollo y plan de carrera)
- Cuidar el costo laboral aterrizando las variables que les diera el Gerente de Capital Humano Staff.
- Blindaje gremial (cuidado de las relaciones gremiales con los gremios de aguas, gaseosas y de camioneros).

El abordaje de las promociones es una categoría teórica que también emerge en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 5, esto nos indica el lineamiento de trabajo de la organización.

Según Gan & Soto (2013) los planes de carrera son herramientas que rentabilizan mejor los esfuerzos para una mejor integración y a aprendizaje de la organización. Las personas que son parte de un plan de carrera se sienten valoradas y seguras, porque se entiende que la empresa cuenta con ese colaborador en un futuro, esto permite su motivación para emprender nuevos retos y para formarse según el plan establecido.

Las posibilidades de desarrollo profesional enriquecen enormemente a la empresa y brinda la posibilidad de retener a personas con posibilidades de añadir valor a la organización. Esto se ve reflejado en los casos de la Gerencia de Capital Humano y la posición de Dirección para la Argentina.

[...] un plan de carreras es un programa destinado a un grupo identificado de personas que presentan: determinados potenciales de futuro, niveles significativos de rendimiento que predicen la oportunidad de invertir en la formación y desarrollo de esas personas. (Gan & Soto, 2013, pág. 36)

ARCA CONTINENTAL se caracteriza por brindar posibilidades de desarrollo a su personal, el desarrollo integral del capital humano es uno de los cuatro valores de la compañía:

4. Capacitación y Evaluación

Se relevó en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 31 que las prácticas de retención de talento se aplican a todos indistintamente, pero haciendo foco en las posiciones más críticas para la organización.

Dabos & Rivero (2012) manifiestan que los contratos idiosincrásicos generan beneficios mutuos para el empleador como para el colaborador, esto

se traduce en mejoras en el rendimiento, motivación y equilibrio entre la familia y el trabajo.

Cuando los colaboradores tienen condiciones especiales, se sienten valorado por su empleador y buscar responder de formar que se retroalimente la relación a través de mayor compromiso con su empleo.

“La capacidad de las organizaciones para atraer y retener talento altamente calificado en la organización se constituye cada vez más como un componente fundamental del éxito y de la efectividad organizacional en la nueva economía del conocimiento.” (págs. 11-12)

Otros hallazgos de las entrevistas que se considera deben mencionarse son los siguientes:

La motivación como un rol importante dentro de la retención del talento

Del registro de entrevistas N° 1 segmento N° 30 el Director nos dice lo siguiente:

E: [...] la motivación es la energía que tiene la gente para hacer las cosas digamos, no. Pero la energía puede subir o bajar por muchos motivos y la mejor forma creo yo de que de la energía fluya en positivo en cuando existen procesos institucionales, es decir, me capacitan porque hay un plan de capacitación y eso llega para todos, hay acciones de plan de clima por se mide el clima con números, cuando hay procesos profesionales instalados en una organización [...]

De lo expuesto, se puede concluir que los procesos institucionales para promover la motivación son:

- Planes de Capacitación
- Acciones de Clima Laboral

Según Espada García (2002) “La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional”. Muchas veces las personas encuentran en el trabajo un lugar de refugio a sus frustraciones personales y profesionales. (pág. 24)

Acciones de Clima Laboral

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación; sin embargo, no es

equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos. Desde:

- «el sentimiento de autoestima» que adquiere una persona en su puesto de trabajo,
 - hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo,
 - el sentimiento de seguridad,
 - el sentimiento de autorrealización (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas)
 - la oportunidad de poder ayudar a otros,
 - la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos [...]
- (Gan & Triginé, Clima Laboral, 2012, pág. 285)

Un dato importante que se relevó en el registro de entrevista N° 1 segmento N° 16 (Ver Anexo 2.1) es el siguiente:

- Existe un plan de desarrollo para cada caso, si es una persona posee alto potencial. Esto se delimita, además, en base a sus fortalezas y a sus debilidades.
- Existe un mapeo general de todas las posiciones.
- Hay una planificación anual del puesto que va a ocupar la persona en el próximo año, en los próximos tres o si requiere más tiempo, dependiendo la posición.

Lo mencionado por el entrevistado, da la pauta que desde el Área de Capital Humano se planifica a largo plazo, es decir, las posiciones desde su ingreso tienen una visión a futuro dentro de la organización.

Conclusiones y Sugerencias

Conclusión

Al analizar el modelo de retención del Talento Humano implementado en el Área de Capital Humano por el grupo ARCA CONTINENTAL en la CEDI, “SALTA REFRESCOS S.A.”, durante el segundo semestre del año 2017 en la provincia de Jujuy. Emerge del análisis que la organización se maneja con diversas herramientas y estrategias para retener al talento humano.

En todas las entrevistas coinciden que ARCA CONTINENTAL le asigna gran importancia a la retención del Talento Humano. El Capital Humano y el Talento Humano forman parte central y medular de ARCA CONTINENTAL, alineados estos al marco de la cultura de calidad de los procesos y sistemas, teniendo como eje el entorno tecnológico, ecológico y social con el fin último de alcanzar la sustentabilidad competitiva del negocio.

La visión de la empresa respecto al Talento Humano contiene tres premisas principales:

- La primera es la noción de persona con conocimientos, habilidades y actitudes que posteriormente se transforman en competencia.
- El talento permite hacer la diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario.
- Se fomenta el talento con capacitación, desarrollo y plan de carrera.

Dicha visión del Talento Humano de la empresa se sintetiza del siguiente modo:

- La empresa distingue talento de conocimiento.
- Importa el conocimiento, pero es muy importante la habilidad.
- La habilidad contiene al conocimiento (antes era talentosa una persona para la organización en tanto tenía mucho conocimiento, con el tiempo eso fue cambiando, es decir, el conocimiento es importante pero mucho más importante es la habilidad, ésta no se define desde el conocimiento pasivo, sino desde el saber hacer algo. Hay personas que tienen mucho conocimiento pero que carecen de habilidad para hacer algo, entonces la habilidad contiene al conocimiento, es mucho más que eso).
- El compromiso es entendido como el nivel de energía que una persona le pone a la tarea.
- La expectativa es el nivel de compatibilidad emocional que una persona tiene con la tarea, si lo que hace le gusta o no.

ARCA CONTINENTAL promueve el desarrollo de carrera en la empresa, algunas de las herramientas que utiliza son:

- Job posting
- Acceso a MBA
- Acceso a capacitaciones

La empresa tiene un abordaje integral de la gestión del Talento Humano, incluye, acompañamiento, seguimiento y capacitación que se brinda a todos los colaboradores dentro de la organización.

Las herramientas detectadas para la retención del talento son:

a) Evaluación 360/ SAP SuccessFactors: se realizan evaluaciones del jefe hacia el colaborador en distintas competencias, en la cual se evalúan el jefe, dos personas subordinadas, dos clientes internos y dos pares.

b) Medios de comunicación interna para fomentar la pertenencia y fidelización: Revista visión acción/ periódico Visión Acción, se aprovecha la entrega de recibos de sueldo que se realiza de manera mensual para entregar anexadas las revistas de ARCA CONTINENTAL. Esta es una manera de asegurar la difusión de las revistas y lo que se pretende comunicar en las mismas. Se concluye que es el endomarketing de ARCA, las herramientas de comunicación interna son un medio para difundir la misión, visión y valores de la empresa, el objetivo es mantener informados a los colaboradores sobre la filosofía, políticas y objetivos que persigue la empresa.

c) Planes de aprendizaje, se identifican dos puntos:

- Planes anuales de desarrollo de Talento.
- Planes anuales de Capacitación general para todas las Áreas.

d) Talent Management: Es un programa que realiza un proceso de desarrollo individual a través de gestión de talento. Establece a través de una matriz de dos entradas: Alto Desarrollo y Alto Potencial.

e) Modelo 70-20-10, se sintetiza de la siguiente manera:

- 70% tarea específica a través de la asignación de un proyecto
- 20% coaching y mentory
- 10% a través de capacitación

f) Entrevista de Egreso: Una de las características de las entrevistas de egreso o salida es que son protocolizadas y su objetivo es saber porque

se va esa persona de la empresa, se le ofrecen mejores condiciones dado que es un recurso valioso

Cabe señalar que las prácticas de retención se aplican indistintamente a todos los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, las estrategias que prioriza ARCA CONTINENTAL en el Área de Capital Humano detectadas son:

- Flexibilidad horaria aplicada al personal de Staff: Para no asistir al trabajo los días sábados, el personal fuera de convenio tiene la opción de trabajar todos los días una hora más.
- Retención vs Fidelización: Las acciones de fidelización de la empresa están relacionadas a los procesos de RRHH:
 - Reclutamiento y Selección
 - Inducción
 - Compensaciones
 - Salario competitivo en el mercado
 - Clima laboral orientado a generar mayor compromiso con énfasis en la comunicación.

Por ello se concluye que, para ARCA CONTINENTAL, retener es igual a una acción forzada, es por tal motivo que la organización menciona la fidelización como valor. Las prácticas de retención se aplican a todo el personal, pero ponen énfasis en las posiciones más críticas de la organización.

- Promoción Laboral y Plan de carrera: Estas herramientas permiten una dinámica de crecimiento y fortalecimiento en las políticas de retención de personal. La cultura de la empresa promueve la movilidad interna de cargos y la identificación de competencias del Capital Humano.

También se hallaron la capacitación y evaluación, la motivación como un rol importante dentro de la retención del talento y las acciones de clima laboral como otras estrategias que utiliza la organización.

Consideraciones y Sugerencias

De acuerdo a la investigación realizada en la organización ARCA CONTINENTAL, CEDI San Salvador de Jujuy, resulta relevante resaltar dos hallazgos de gran importancia, ya que la empresa resulta pionera en la implementación de dos programas en el Área de Capital Humano:

- Programa de Talent Management
- Modelo 70-20-10.

ARCA CONTINENTAL viene trabajando hace más de 6 años con la implementación de dichos programas.

Para añadir mayor valor a la compañía como sugerencia, es la creación de una política de beneficios exclusiva para los empleados de ARCA CONTINENTAL, a esta política se puede añadir la creación de una APP⁸ para los colaboradores de la organización, donde no solo podrán acceder a beneficios exclusivos de la empresa, si no también sirve como un soporte más para la comunicación interna de la misma, esto permitirá generar lazos de comunicación más fluidos y con un impacto inmediato, esto se puede afirmar ya que en la actualidad los medios electrónicos, principalmente los celulares, se encuentran a disposición en todos los niveles sociales y se utilizan como principal herramienta de comunicación.

Se cree que, a través de la aplicación de herramientas con un plan estratégico diseñado para la retención del talento, las organizaciones en general podrán fidelizar y crear un sentido de pertenencia en las personas que integran su organización, generando el compromiso necesario que les permita convertirse en Embajadores de la Marca y crear ventajas competitivas entorno al mercado.

⁸ Aplicación informática (del inglés application), tipo de programa informático diseñado como herramienta, para permitir a un usuario realizar diversos tipos de trabajos.

Referencias Bibliográficas

Referencia bibliográfica

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos - Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA S.A.
- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Argentina - Buenos Aires: GRANICA.
- Ampuero Riquelme, G. A. (2014). Desarrollo de estrategias mediante análisis multivariante de clúster de los mejores clientes activos de comercial KAUFMANN S.A. Chile, Chile: Universidad Austral de Chile - Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- Araujo de la Mata, A., Barrutia Guenaga, J. h., Landeta Rodríguez, J., & Ibáñez Hernández, P. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión Volumen 6 N° 1*, 83-96.
- Arca Continental. (26 de Octubre de 2018). *Arca Continental*. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/media/104810/1-cimagira.pdf>
- Arca Continental. (24 de Octubre de 2018). <http://www.arcacontal.com>. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/media/224335/informeanual2016acrsesp.pdf>
- Arca Continental. (24 de Julio de 2018). <http://www.arcacontal.com>. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa.aspx>
- Arca Continental. (15 de Octubre de 2018). www.arcacontal.com. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/cultura-organizacional.aspx#>
- Arca Continental. (28 de Octubre de 2018). www.arcacontal.com. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/cultura-organizacional.aspx#>
- Arca Continental. (26 de 10 de 2018). www.arcacontinental.com. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/media/104810/1-cimagira.pdf>
- Barragán Codina, J., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Efficient employee's retention strategies 6 (1)*, 33-43.

- Bayona, C., Legaz, S., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicancias para la gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra.
- Brizuela, K., Herrera, Y., & Tablante, D. (Julio de 2014). Estrategias para evitar la fuga del talento humano en una empresa fabricante de cables ubicada en Valencia Estado de Carabobo. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo - Facultad de Ciencias Economicas y Sociales - Escuela de Relaciones Industriales Campus Bárbula.
- Businessdictionary. (17 de Julio de 2018). *WebFinance Inc*. Obtenido de Businessdictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-posting.html>
- Campaña Mora, E. C. (2011). Las Estrategias de Fidelización y su incidencia en las ventas de la "Ferretería Rey Constructor - Franquiciado Disensa". Ambato, Ecuador: Tesis de Licenciatura.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo Volumen 13*, 5-7.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos. 5ta edición*. Santa Fé de Bogota; Colombia: Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. 7ma Ed.* México: MacGraw- Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición*. México: Mc-GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincráticos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 3-12.

- Elsevier, B. V. (24 de Junio de 2018). <https://www.sciencedirect.com>. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- English G., J. (17 de Julio de 2018). *LA TERCERA*. Obtenido de <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-modelo-70-20-10-como-opcion-de-capacitacion/>
- Espada Garcia, M. (2002). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones "Invariancia y cambio" 2da edición*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Ferrel, O., Hirt Goefrey, R. L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. 4ta edición*. McGraw Hill.
- Ferrell, O., Hirst, G. A., Ferrer, L., Adriaenséns, M., Flores, M., & Ramos, L. (2010). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. 4ªEd.* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Figuerro Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC* 35 (1) , 61-77.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99.
- Fuentemayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 12 (1), 79-97.
- Gan, F., & Soto, R. (2013). *Carrera profesional: claves, competencias y vitaminas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos.
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gimenez Perri, S. (2017). "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". Salta, Argentina.

González, H., Carbonell, S., & Pérez, Y. (2012). La gestión del conocimiento. *Perspectiva pragmática en la editorial Ediciones Futuro. Ciencias de la Información 43.1*, 73-79.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación. 5ta Ed.* México: Mac Graw- Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica. Octava edición.* México: McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2005). *Teoría de la organización - un enfoque estratégico. 6ta ed.* México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedo, J. (2010). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa.* Madrid: MCMILLAN Profesional.

Jennifer, Iluminada, & Heiser. (2016). Gestión del Talento Humano desde una nueva perspectiva. *Revista de capital humano*, 2-24.

Jordi, M., & Josep, F. (2014). *Estrategias y Tácticas de Marketing.* Barcelona: Profit Editorial.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global. 6° Ed.* México: MacGraw-Hill Interamericana.

Koruk, C. (22 de Octubre de 2018). *Infobae.* Obtenido de <https://www.infobae.com/parati/estar-mejor/2018/09/26/tiempo-de-salario-emocional-de-que-se-trata-este-nuevo-beneficio-laboral/>

Lorenzo Garcia, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización Vol. 2 N° 11. *Intangible Capital*, 2(11), 72-163. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2933/A%20que%20se%20le%20denomina%20talento.pdf>

Martínez Alfaro, C., & Perez, M. A. (2012). El Talent Management de Empresas Multinacionales en Argentina (Tesis doctoral). Argentina: (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

Monday, W., & Norbert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos, 11ª Edición.* México: Editorial Prentice Hall.

Monteverde, A. C. (2001). El análisis cualitativo. Ejemplo de los diferentes procedimientos utilizados en el Método Comparativo Constante de Glaser

- y Strauss. *Ejercicios para los Trabajos Prácticos. Cuadernos de Cátedra Investigación y estadística*. Buenos Aires, Argentina: Oficina de publicaciones Facultad de Filosofía y Letras UBA.
- Murguía, E. G., Melgoza, V. O., Medina, E. C., Bolaños, L. F., & Maldonado, J. M. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Editorial Umbral.
- NetPartner. (17 de Julio de 2018). *NetPartner*. Obtenido de <http://www.netpartnerlearning.es/blog/el-modelo-de-aprendizaje-702010/>
- Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Editorial Digital UNID.
- Ortega, R. (2001). El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual. *Harvard Deusto business review* (103), 86-93.
- Perri, S. G. (2017). "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" Tesis de grado. Salta.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Personal. Tesis de Posgrado. Colombia: Universidad de Medellin.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Personal. Tesis de Posgrado . Colombia: Universidad de Medellín.
- Real Academia Española. (27 de Marzo de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>
- Recruitee. (17 de Julio de 2018). Obtenido de Recruitee: <https://recruitee.com/hiring-resources/recruitment-dictionary/what-is-job-posting/>
- Rivera, B. A., Rojas, R. L., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *NEGOTIUM*, 32-48.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de Gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 193-226.
- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona : Editorial UOC.

- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía (Santafé Bogota)* 17 (29), 67-72.
- Sirvent, M. (2009). Ficha III. Cuadro comparativo entre lógicas según el diseño de Investigación. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Revista Alteridades* 4 (8).
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Método cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina S.A.
- Vera, N. D., & Perez Calderón, C. J. (2018). "Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de trujillo, 2017". Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo - Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.
- Villarraga, M., Martinez, P., & Benavides, M. (2004). Hacia la definición del término talento. *La educación de niños con talento en Iberoamérica*, 25-35.
- Villarreal, A. V. (2014). *Biblioteca digital de la FAcultad de Ciencias Económicas "Prof. Emérito Alfredo L. Palacios"*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tpos&a=d&d=1502-0733_VillarrealAV

Anexos

Anexo 1 - Protocolo de entrevista

Anexo 1.1 - Entrevista Nº 1 Director de Capital Humano de Argentina

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cómo Director de Capital Humano, cuáles son sus responsabilidades?
3. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto de trabajo?
¿Tuvo otros cargos en la misma empresa?
4. ¿Conoce la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
¿Podría describirlas?
5. ¿Brevemente, podría contarme la historia de empresa?
6. ¿Los empleados de la empresa conocen la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
7. ¿En cuántos departamentos o Áreas está dividida la CEDI San Salvador de Jujuy?
8. ¿Qué cantidad de empleados posee actualmente la CEDI San Salvador de Jujuy?
9. ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL CEDI S.S. de Jujuy?
10. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?
11. ¿La empresa ha perdido alguna vez a algún trabajador talentoso?
Si es así, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.
12. ¿Utilizan alguna medida/práctica/herramienta para retener a los trabajadores con talento? Si es así, ¿Cuáles utilizan?
13. ¿Utilizan alguna de las estrategias que le menciono a continuación?
 - Llevar a cabo entrevista de salida.
 - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
 - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.).
 - Fomentar vínculos entre el personal y la organización.
 - Propiciar un buen clima laboral.

- Dar respuesta a las quejas con soluciones.
- Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.
- Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
- Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.
- Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos
- Instauración de sistemas de incentivos personalizados.

14. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del Talento? ¿Por qué?

15. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?

Anexo 1.2 - Entrevista N° 2 Gerente Staff de Capital Humano del NOA

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cómo Director de Capital Humano, cuáles son sus responsabilidades?
3. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto de trabajo?
- ¿Tuvo otros cargos en la misma empresa?
4. ¿Conoce la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
- ¿Podría describirlas?
5. ¿Brevemente, podría contarme la historia de empresa?
6. ¿Los empleados de la empresa conocen la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
7. ¿En cuántos departamentos o Áreas está dividida la CEDI San Salvador de Jujuy?
8. ¿Qué cantidad de empleados posee actualmente la CEDI San Salvador de Jujuy?
9. ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL CEDI S.S. de Jujuy?
10. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?
11. ¿La empresa ha perdido alguna vez a algún trabajador talentoso?
- Si es así, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.
12. ¿Utilizan alguna medida/práctica/herramienta para retener a los trabajadores con talento? Si es así, ¿Cuáles utilizan?
13. ¿Utilizan alguna de las estrategias que le menciono a continuación?
 - Llevar a cabo entrevista de salida.
 - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
 - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.).
 - Fomentar vínculos entre el personal y la organización.
 - Propiciar un buen clima laboral.
 - Dar respuesta a las quejas con soluciones.
 - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.

- Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
- Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.
- Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos
- Instauración de sistemas de incentivos personalizados.

14. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del Talento? ¿Por qué?

15. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?

Anexo 1.3 - Entrevista N° 3 Jefa de Capital Humano CEDI S.S. de Jujuy

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cómo Director de Capital Humano, cuáles son sus responsabilidades?
3. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto de trabajo?
¿Tuvo otros cargos en la misma empresa?
4. ¿Conoce la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
¿Podría describirlas?
5. ¿Brevemente, podría contarme la historia de empresa?
6. ¿Los empleados de la empresa conocen la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?
7. ¿En cuántos departamentos o Áreas está dividida la CEDI San Salvador de Jujuy?
8. ¿Qué cantidad de empleados posee actualmente la CEDI San Salvador de Jujuy?
9. ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL CEDI S.S. de Jujuy?
10. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?
11. ¿La empresa ha perdido alguna vez a algún trabajador talentoso?
Si es así, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.
12. ¿Utilizan alguna medida/práctica/herramienta para retener a los trabajadores con talento? Si es así, ¿Cuáles utilizan?
13. ¿Utilizan alguna de las estrategias que le menciono a continuación?
 - Llevar a cabo entrevista de salida.
 - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
 - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.).
 - Fomentar vínculos entre el personal y la organización.
 - Propiciar un buen clima laboral.
 - Dar respuesta a las quejas con soluciones.
 - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.

- Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.

- Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.

- Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos

- Instauración de sistemas de incentivos personalizados.

14. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del Talento? ¿Por qué?

15. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?

16. ¿Qué importancia cree que tiene para ARCA CONTINENTAL el Área de Capital Humano?

17. ¿Con qué retos se enfrenta su Área en la actualidad?

18. ¿Cuáles son las prioridades de su departamento?

19. ¿Qué es para usted la gestión del Talento Humano?

20. ¿Qué busca en un candidato en una entrevista de trabajo?

21. ¿Cómo aplica el modelo 70/20/30 en Jujuy?

22. ¿Cómo aplica el programa de TALENT MANAGEMENT REVIEW?

Anexo 2 - Registros de entrevistas y categorización:

Anexo 2.1 - Registro de entrevista N° 1

REGISTRO DE ENTREVISTA N° 1: Director de Capital Humano de Argentina para ARCA CONTINENTAL

Fecha: Jueves 15 de Marzo

Duración: Desde 16:00 Hasta 16:30hs aprox.

Contexto general:

Para realizar esta entrevista me comuniqué con el Sr. S G quien se desempeña como Director del Área Capital Humano para Sudamérica, quien me puso en contacto con el Director de Argentina y Gte. Zonal de Capital Humano. Esta fue la primera entrevista de las tres que tengo a desarrollar.

Llegué al lugar acordado (un día jueves, en la ciudad de Salta), por fuera las instalaciones se ven grandes y se distingue el rojo que caracteriza a la Cola Cola desde lejos.

Estuve 25 minutos antes del horario pactado, había dos entradas, se observaba que por un lado salían camiones y por el otro no había nada que indicara que se podía ingresar. Llegaba gente que se dirigía hacia el lugar donde salían los camiones, por lo que me dirigí al mismo lugar donde un guardia muy amablemente me preguntó a quien estaba buscando y me indicó que siguiera una cuadra y encontraría una puerta y que consultara a los guardias que se encontraban allí. Siguiendo esas instrucciones, encuentro a dos guardias, me anuncié y nombré a las personas con las que tenía una cita, aclaré que faltaba para que sean las 15:00 (hora pactada para la entrevista) tomaron nota en una planilla con mi nombre, DNI y hora de llegada y me dijeron que el Sr. G R se encontraba de viaje y P G no había llegado. No me preguntaron si iba a esperar, estaban escuchando música, mientras yo esperaba con mi cuaderno en la mano, (cansada y acalorada por el viaje). Pensé que estarían esperando alguna respuesta para ofrecerme pasar, pero luego observé que prendieron la radio y se pusieron a escuchar el relato de un partido, transcurrieron 20 minutos que yo estaba parada frente de ellos mientras desfilaba el personal que ingresaba y marcaba con una tarjeta el horario de ingreso y salida. Miraba alrededor buscando un lugar donde sentarme, pero a simple vista no se observaba ningún lugar. Observé carteles que indicaban medidas de seguridad, vallas por donde salían los camiones, señalización, carteles de evacuación. Mientras miraba y leía los carteles el guardia me preguntó si quería esperar adentro, le sonreí y le dije –claro- me llevó a la recepción donde esperé por más de 30 min sentada, allí aproveché para sacar fotos y leí los comunicados internos que tenían en una pantalla led –comunicado de cumpleaños; registro de capacitaciones; promociones; medidas de seguridad; en la sala pude observar que todo lo que tenía era referente a la Coca- Cola, las macetas, el escritorio, las sillas, los adornos, etc.

El tiempo pasaba, y habíamos acordado un compromiso a las 15:00hs, me pareció extraño que no me hubieran avisado que estaría demorado, pensé que los guardias no tuvieron en cuenta que yo seguía esperando, cuando ingresaba gente donde yo estaba y se dirigían al fondo porque al parecer había oficinas, allí le pregunté a un hombre si él sabía dónde estaba la oficina de Pablo Guitar y, me respondió: “le tenes que preguntar al guardia”. Entonces salí y justo uno de los guardias se acercaba hacia mí y me dijo: “¿usted lo está esperando a Pablo Guitar?, discúlpeme pasó y me olvidé de avisarle, acompañeme”, lo seguí por un laberinto, muchas escaleras, todas las oficinas eran modernas, limpias, los cestos de basuras calificados en colores, las paredes rojas y blancas con la silueta de una gaseosa, subimos muchas escaleras hasta llegar a las oficinas de dirección. La recepción era muy lujosa, con sillones, en la sala había revistas que decían “VISION ACCION”, libros para leer y una heladera llena de gaseosas y jugos que uno podía servirse si gustaba. Pablo me pidió que aguardara un momento, mientras yo leía las revistas de Visión Acción, luego me llamó y arrancamos la entrevista. Él vestía formal, era un hombre grande que tenía mucha predisposición hacia conmigo, me hizo sentir muy cómoda durante la entrevista que duró aproximadamente 30 minutos.

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

SEGMENTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	I: ¿Qué edad tiene? E: Yo tengo 50 años		Edad: 50
2	I: Cómo Director de Capital Humano de Argentina para ARCA CONTINENTAL ¿Cuáles son sus responsabilidades? E: La responsabilidad es de gerenciar y direccionar todos los procesos de recursos	La firma a estudiar en el presente trabajo es SALTA REFRESCOS S.A. – firma para Salta y Jujuy. Aclaración:	Organización: ARCA CONTINENTAL Cargo o puesto de trabajo: Director de País (Director de Capital Humano de

	humanos para las 10 provincias de Argentina, más el Ingenio Famaillá que tenemos en la provincia de Tucumán.	Empresa multinacional- Coca-Cola Firma: SALTA REFRESCOS S.A. Grupo Económico: ARCA CONTINENTAL (Agrupa México, Argentina, Perú, Ecuador y hace menos de un año en Texas EEUU) Eficacia de la estructura humana como política de la empresa. ARCA CONTINENTAL 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	ARCA CONTINENTAL) Responsabilidad del Director de Capital Humano: - Gerenciar y direccionar procesos de RRHH en 10 provincias de Argentina - Gerenciar y direccionar procesos de RRHH en un Ingenio de Tucumán
--	---	---	--

		saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos. Con una destacada trayectoria de más de 92 años, ARCA CONTINENTAL es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importante del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 119 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú, la región norte de Argentina y la región suroeste	
--	--	---	--

		de Estados Unidos. ARCA CONTINENTAL cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo el símbolo "AC". (http://www.arcacontal.com, 2018) La división Bebidas Sudamérica tiene presencia en la parte norte de Argentina, en todo el territorio de Ecuador y Perú; en Argentina se tiene presencia en las siguientes provincias: Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones. Nuestras 13 plantas productivas están ubicadas en las ciudades de	
--	--	---	--

		Guayaquil, Quito y Santo Domingo, en Ecuador, en los departamentos de Lima, La Libertad, Arequipa, Cusco y Loreto, en Perú y en las provincias de Salta, Tucumán y Formosa, en Argentina. (http://www.arcacontal.com, 2018) ARCA CONTINENTAL Argentina agrupa 10 provincias, de las cuales se divide en tres zonas: - Zona Norte - Zona Sur - Zona Este	
3	I: ¿El ingenio forma parte de ARCA CONTINENTAL? E: el ingenio forma parte del grupo económico en Argentina, incluye todo: los procesos de	El ingenio Famaillá resulta de la compra del Ingenio La Fronterita en la provincia de	Organización: - ARCA CONTINENTAL - Ingenio de Famaillá

	recursos humanos: nomina, reclutamiento y selección, compensaciones, desarrollo, administración de personal, relaciones gremiales, también seguridad, mejora continua, comunicaciones internas y responsabilidad social, esos serían los temas que incluye lo que es la dirección del Capital Humano.	Tucumán, perteneciente en ese momento al Grupo Minetti. Con el objetivo de proveerse de la principal materia prima en la cadena productiva para la elaboración de refrescos, ARCA CONTINENTAL compra el ingenio para ser su propio proveedor. Uno de los principales proveedores antes del Ingenio Faimalla, era Ledesma en la provincia de Jujuy.	Responsabilidad del Director de Capital Humano en el ingenio de Famailá: - Nómina - Reclutamiento y selección - Compensaciones - Desarrollo - Administración de personal - Relaciones gremiales - Seguridad - Mejora continua - Comunicaciones internas - Responsabilidad social
4	I: ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto de trabajo? ¿Tuvo otros cargos en la misma empresa? E: Yo tengo a cargo la dirección de Capital Humano para ARCA CONTINENTAL en las 10 provincias hace tres años.		Antigüedad en el puesto: - 3 años

5	I: ¿Hace tres años que está en la empresa o pasó por otras posiciones? E: No, yo estoy en la empresa hace 20 años, perdón, hace 15 años, yo he pasado, yo ingresé a la empresa como Analista de Recursos Humanos Tucumán, después pasé a la Jefatura de Recursos Humanos, luego a la gerencia de Recursos Humanos de planta Tucumán, luego a la Gerencia de Capital Humano de Zona y finalmente a la dirección de Capital Humano para las 10 provincias de Argentina.	Dinámica de crecimiento y fortalecimiento en las políticas de retención de personal.	Antigüedad en la empresa: - 15 años Estrategia organizacional: - Cultura empresarial que promueve la movilidad interna de cargos - Identificación de competencias del Capital Humano Retención de Talento Humano Promoción interna
6	I: ¿Conoce la misión, visión, valores, filosofía de la empresa? ¿Podría describirlas? E: Sí, sí. La misión es ser líderes en todas las ocasiones de consumo que se presenten con una muy fuerte acción de servicios hacia nuestros clientes		Misión: Ser líderes en todas las ocasiones de consumo que se presenten con una muy fuerte acción de servicios hacia nuestros clientes tanto interno como externo. Visión: ser la principal elección para el consumidor en

	tanto interno como externo. Y la Visión es ser la principal elección para el consumidor en tema de bebidas y alimentos. VALORES Y los valores que traemos son: Honestidad y congruencia Desarrollo de personal Responsabilidad Social Y Trabajo en equipo, como valores principales, ¿no?		tema de bebidas y alimentos. Valores: - Honestidad y congruencia - Desarrollo de personal - Responsabilidad Social - Trabajo en equipo
7	I: Estaba viendo que en recepción tienen revistas donde hablan de Visión en Acción ¿Hace referencia a ese punto? E: Exacto, hace referencia a ese punto exactamente, esa es la revista trimestral y también sacamos, editamos un periódico mensual que tiene noticias un poquito más operativas que se llama “visión express”, entonces si tratamos de que		Comunicación interna de la empresa: - Medio de comunicación interna (Revistas)

	siempre la visión y la misión y los valores estén siendo vivenciados, pero no a través de colocarlos sólo en un cartel sino que lo podamos aterrizar en proyectos concretos que llevamos adelante.		
8	I: Y, esa revista, (una que es mensual y otra trimestral), ¿dónde se consolida la información? O de que provincia o unidades. E: Es de todas, son de las 10 provincias en donde opera ARCA CONTINENTAL en Argentina y también del Ingenio Famaillá. Y, se consolida acá en Salta, por nuestra Jefa de Comunicaciones y Responsabilidad Social. Ella tiene una estructura en el grupo, de personas que son recepcionistas o trabajan en Capital Humano que son formadas como corresponsales periodísticos, digamos, que son las personas que se encargan de levantar la noticia sobre lo que está ocurriendo en las plantas y la envían a la Jefatura de	Se promueve una cultura de comunicación efectiva en los distintos niveles de la organización. 6. Se puede acceder a la noción de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL en la página oficial. Capital Humano: El Capital Humano constituye la parte central y medular de nuestro sistema de negocio de ARCA CONTINENTAL. La invaluable riqueza del ser	Endomarketing o marketing interno: Capital Humano

	Comunicación y Desarrollo.	humano, su enorme capacidad de almacenar experiencias, de interactuar con ideas y conceptos, su habilidad creadora, sus potencialidades mentales y espirituales lo hacen sin duda el capital más rico ypreciado de nuestra organización. El desarrollo de estas capacidades, alineadas dentro del marco de la cultura de la calidad y de los procesos y sistemas ARCA CONTINENTAL, en un entorno tecnológico, ecológico y social, son el soporte fundamental para	
--	----------------------------	---	--

		lograr la sustentabilidad competitiva de nuestro negocio. Fuente: www.arcacontal.com.ar	
9	I: ¿Los empleados de la empresa conocen la misión, visión, valores, filosofía de la empresa? E: Sí, la conocen, la tenemos además publicada en todos los órganos de comunicación interna que tiene la empresa. Tanto en los cursos organizados internos, las revistas internas, banners si, y está siempre presente en nuestras actividades.	Visión: Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable. Misión: Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores. Valores: 7. Orientación al cliente y vocación de servicio	Visión Misión Valores

		8. Integridad sustentada en respeto y justicia 9. Desarrollo integral del Capital Humano 10. Sustentabilidad y Responsabilidad Social	
10	I: ¿En cuántos departamentos o Áreas está dividida la CEDI⁹ San Salvador de Jujuy? E: Si, en Capital Humano de Jujuy nosotros tenemos una sola persona, en realidad dos, con la recepcionista porque en los centros de distribución tenemos los requerimientos de la posición es un perfil generalista de recursos humanos, porque todo lo que es nómina esta centralizados en salta. La nómina correo, se dispara de manera centralizada desde Salta. Marisel es Jefa de Recursos Humanos, Marisel depende del Gerente de Capital Humano de la Zona,		Estructura del Área de Capital Humano de la CEDI de S. S. de Jujuy: - Director a nivel nacional - Gerente de Capital Humano/ Staff de Zona (Jujuy, Salta, Santiago del Estero) - Área de Capital Humano (Jefa de RRHH de ella depende la recepcionista que hace las veces de corresponsal)

⁹ CEDI: Centro de Distribución

	La zona es: (Jujuy, Salta, Santiago del estero) El Gerente de Capital Humano de la zona me reporta a mí. Y La comunicación que tienen ellos es permanente es a través telefónica, WhatsApp, video conferencias y visitas, el Gerente de Capital Humano zonal y yo también eventualmente estamos viajando para esa zona, no.		Comunicación interna Herramientas de comunicación interna: - Comunicación interpersonal - Medio electrónico: teléfono WhatsApp y videoconferencia
11	I: <i>Le hago una consulta nombró primero que una y después dos personas ¿La recepcionista puede ser?</i> E: Claro, la recepcionista. I: ¿Ella ocupa alguna posición específica de Recursos Humanos o brinda un soporte? E: Brinda un soporte, en realidad su posición su puesto es recepcionista, pero es corresponsal por ejemplo también, pero son tareas anexas a su rol. En recibo de sueldo ella	A pesar de tener definido los puestos en un organigrama formal, el puesto de Recepcionista cumple además el rol de corresponsal dando soporte al Área de comunicación y Capital Humano. Se le suma a su posición recopilar información sobre la CEDI S.S. de Jujuy en la que se encuentra para	Puesto: - Recepcionista Cumple la función de corresponsal

	figura como recepcionista.	ser enviada para su proceso y edición para posteriormente ser publicada en lo que se llaman revistas y comunicados internos.	
12	I: ¿Qué cantidad de empleados posee actualmente la CEDI San Salvador de Jujuy? E: San Salvador de Jujuy tiene en total con todos los Centros de Distribución del interior tiene 150 personas. Porque tenemos CEDI que está en Jujuy, después tenemos Ledesma, San Pedro, en varios otros lugares tenemos también el centro.	La dotación de personal para la CEDI Jujuy comprende todos los centros de distribución del interior - incluyendo Oran - que se lo toma como parte de este CEDI.	Cantidad de empleados de la CEDI de San Salvador de Jujuy: 150 empleados
13	I: ¿Por qué la denominación CEDI, que significan esas siglas? E: CEDI es la sigla de centro de distribución, nuestras plantas, o, nuestras locaciones, se dividen en plantas productivas (en donde también hay un centro de distribución), porque	Las provincias de Jujuy y Salta pertenecen a la misma firma: SALTA REFRESCOS S.A. es por ello que el Área de Capital Humano de Jujuy depende	ESTRUCTURA/ UNIDADES DE NEGOCIO: - Plantas o locaciones - Plantas productivas (dentro de ellas existen centros de

	acá se produce, comercializa y distribuye. En Jujuy se comercializa y distribuye.	de la casa Central: Salta Capital, donde allí se encuentra la estructura completa de niveles gerenciales.	distribución-CEDI) SALTA: Produce, Comercializa y distribuye JUJUY: Comercializa y distribuye
14	I: ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL CEDI S.S. de Jujuy? E: El Talento Humano es la combinación de tres aspectos digamos para ARCA CONTINENTAL, el conocimiento de una persona, perdón, la habilidad de una persona para hacer algo y el compromiso que tiene para hacer algo y por otro lado su nivel de expectativa. Esos tres aspectos forman lo que nosotros le llamamos Talento.	Para ARCA CONTINENTAL el Talento Humano es elemental, todos los proyectos son funcionales para el desarrollo del Talento Humano dentro de la organización, de este depende el éxito o no de la empresa. El talento es considerado generador de valor para la compañía.	VISIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO AL TALENTO HUMANO: Talento Humano como combinación de tres aspectos: - Habilidad de una persona para hacer algo - Compromiso para hacer algo - Nivel de expectativa

15	I: <i>¿Cómo sería su nivel de expectativa?</i> E: El nivel de expectativa tiene que ver, digamos durante mucho tiempo se trabajó el tema del talento sobre todo enfocado al principio en el tema del conocimiento, es decir, era talentosa una persona para la organización en tanto tenía mucho conocimiento, con el tiempo eso fue cambiando, es decir, el conocimiento es importante pero muy importante es la habilidad, la habilidad no se define desde el conocimiento pasivo y sino desde el saber hacer algo hay gente que tiene mucho conocimiento pero que carece de habilidad para hacer algo. Entonces la habilidad contiene al conocimiento, pero es mucho más que eso. El compromiso es el nivel de energía que una persona le pone a la tarea y el tema de la expectativa es el nivel compatibilidad emocional que uno tiene con la tarea. A que me refiero, por ahí puede haber una persona con mucha habilidad y muy		Visión respecto al Talento Humano en la empresa: - La empresa distingue talento de conocimiento. - Importa el conocimiento, pero es muy importante la habilidad. - La habilidad contiene al conocimiento COMPROMISO: nivel de energía que una persona le pone a la tarea EXPECTATIVA: es el nivel compatibilidad emocional que uno tiene con la tarea, si lo que hace esa persona le gusta o no.
----	--	--	--

	comprometida en un puesto o en una línea de carrera no es de su total agrado, se entiende, que se yo, puede que una persona esté en ventas pero que en realidad su desarrollo personal a nivel de expectativa vaya por el lado de recursos humanos o por el lado de producción o por el lado de sistemas. Entonces la conjunción de los tres aspectos hace aparecer una persona con talento o no.		
16	I: ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso? E: Lo que se hace con el tema del talento es, el programa de talento que nosotros traemos en argentina ha sido primero empezar a trabajar por etapas, es decir, lo primero que hemos establecido con cada una de las direcciones es que definan cuáles son sus puestos críticos, sus puestos críticos un grupo de no más de seis puestos, de seis posiciones que son claves para el manejo de esa dirección, todos los puestos son importantes, pero		Programa de Talentos de la Empresa: - Se trabaja por etapas: 1. Se definen puestos críticos de una dirección (no más de 6) 2. En posiciones claves para el manejo de esa dirección 3. Cada dirección debe pensar en posibles ocupantes de esos puestos si las personas que ocupan actualmente esos cargos no estuvieran

	hemos seleccionado en un principio los más críticos. Entonces, a ese listado de puestos críticos hemos hecho que cada una de las direcciones piense en quienes serían los posibles ocupantes de esos puestos si las personas actuales no estarían y a esas personas que han propuesto los niveles de direcciones le hemos hecho una serie de baterías psicotécnicas y pruebas y también entrevistas para saber justamente este tema de la compatibilidad motivacional. Entonces en base a eso hemos establecido si se trata de realmente de personas talentosas o de alto potencial o no y además el plan de desarrollo para cada caso si, en base a sus fortalezas a sus debilidades, el objetivo que tenemos ahí es y eso lo tenemos mapeado, es decir, nosotros tenemos este grupo de personas que esta lista en un año para ocupar en una nueva posición, esta lista en tres o estaría lista en más de tres años para		4.A las personas seleccionadas se les aplica unas baterías psicotécnicas, pruebas, entrevistas para identificar la compatibilidad motivacional 5.Se identifica a la persona talentosa o de alto potencial 6.Se genera un plan de desarrollo para cada caso, en base a sus fortalezas y debilidades 7.Estas personas pueden estar listas en un año para ocupar una nueva posición
--	---	--	--

	ocupar esa posición. Entonces esto nos da un mapa que, por supuesto es muy dinámico, va cambiando con el tiempo, pero donde estamos ubicado en relación al talento.		
17	I: Este programa que mencionó, no sabía que existía, ¿Es un programa de talentos? E: En realidad, se llama TALENT MANAGEMENT REVIEW que es hoy una materia enorme hoy en Capital Humano en el mundo, que es como hoy las empresas gestionan el Talento Humano. Hoy para las empresas grandes multinacionales el tema más importante desde el punto de vista de la gestión humana es seguir teniendo gente talentosa para que se haga cargo del negocio. Porque un negocio, digamos, puede crecer necesitando inversiones y comprando cosas materiales si, esa es una manera de crecer, pero si después uno no tiene	Círculo virtuoso a través del cual la empresa se provee de Talento Humano.	PROGRAMA DE TALENTO UTILIZADO POR EMPRESAS MULTINACIONALES: - TALENT MANAGEMENT REVIEW: Apunta a seguir contando con gente talentosa que se haga cargo del negocio

	la gente para uno después administre todo ese tema el negocio va a fracasar, entonces el aporte estratégico de las Áreas de Capital Humano a las organizaciones tiene que ser ¿Cómo proveen de Talento Humano para que el negocio siga funcionando?		
18	I: ¿El programa esta hace mucho tiempo en la empresa? E: Y hace... nosotros venimos trabajando hace por lo menos 6, 7 años con el programa de Talent. Lo que buscamos en el programa de Talent es que la persona se desarrolle mediante el modelo 70 – 20 – 10. Nosotros hemos crecido durante toda nuestra historia de desarrollo, pensando que el desarrollo tenía que ver mucho con como aprendíamos en el aula o en la facultad y hoy se conoce que el desarrollo de las competencias, el setenta 70% de cómo se desarrollan las competencias tiene que ver con cosas que uno hace, más que con cosas que uno escucha o lee o estudia (Contrario al modelo tradicional en el		Antigüedad del programa TALENT MANAGEMENT REVIEW: 11.6 o 7 años MODELO 70-20-10: 70%: el desarrollo de las competencias, el setenta 20%: de cómo se desarrollan las competencias tiene que ver con cosas que uno hace, más que con cosas que uno escucha o lee o estudia (Contrario al modelo tradicional en el

	uno escucha o lee o estudia. El veinte 20% tiene que ver con el Coaching que le da el Jefe o el feedback, la retroalimentación y el 10% tiene que ver con lo que uno estudia en el aula si, entonces el modelo es 70-20-10. Las competencias se desarrollan haciendo, para hacer hay que conocer por supuesto.		que, durante toda nuestra historia de desarrollo, pensando que el desarrollo tenía que ver mucho con como aprendíamos en el aula o en la facultad) 20%: Depende del feedback con el jefe o el coaching de este con el empleado, tiene que ver con la cuestión de la retroalimentación 10%: Las competencias se desarrollan haciendo (para hacer hay que saber)
19	I: Se administra desde el Área de Capital Humano, pero ¿Hay alguna persona responsable del programa? E: Sí, hay una persona que es Jefe de Desarrollo de RRHH que se ocupa de este tema entre otros digamos.		Jefe de Desarrollo de RRHH: - Responsable de la gestión de los programas de recursos humanos.

20	I: ¿La empresa ha perdido alguna vez a algún trabajador talentoso? Si es así, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización. E: Hemos tenido si casos, si si, si si.		Perdida de trabajadores Talentosos:
21	E: Lo que nosotros hacemos cuando una persona se va de la organización, es hacer lo que se llama una entrevista de egreso, entonces como la persona ya se va no tiene ningún filtro de decir porque se va, etc. Y esa entrevista esta protocolizada y en base a eso se toman acciones, si, como para saber porque se va. Porque puede haber muchos motivos por lo que se va una persona talentosa. Por ejemplo, una persona que es muy talentosa en Coca Cola y tiene un nivel de Jefatura y está bien paga para ese nivel, puede ser tentada por otra organización para ser Gerente y por supuesto que le van a pagar porque el puesto es distinto si, entonces en ese caso, ahora si se va de Jefe a Jefe		ENTREVISTAS DE EGRESO Características de las entrevistas de egreso: - Protocolizada - Objetivo (saber porque se va esa persona de la empresa)

	ganando lo mismo es porque algo, algún ruido, algo está pasando, entonces eso es lo que se busca investigar en las entrevistas de egreso. I: ¿Quién practica las entrevistas de egreso? E: El responsable de Capital Humano de cada locación.		
22	I: ¿Utilizan alguna medida/práctica/herramienta para retener a los trabajadores con talento? Si es así, ¿Cuáles utilizan? E: En realidad, a nosotros no nos gusta la palabra retener porque retener alude mucho a una acción forzada. Más bien hablamos de Fidelización, una persona cuando esta fidelizada con la empresa en mucho más probable que no se vaya. Y las acciones de fidelización de la empresa tiene que ver con aspectos vinculados a todos los procesos de recursos humanos, desde reclutamiento y		Retener Vs Fidelización: Retener = Acción forzada Acciones de fidelización de la empresa: Todo lo vinculado a procesos de RRHH (Reclutamiento y Selección; Inducción) - Compensaciones - Salario competitivo en el mercado - Clima laboral orientado a generar mayor compromiso con énfasis en

	selección, cuando la persona ingresa que tenga una buena inducción, que tenga un buen proceso de selección, que se comunique bien, que durante los primeros meses su gestión sea bien colaborada, sea ayudada, que esa persona sea medida su ingreso, desde el punto de vista de compensaciones que su salario sea atractivo y competitivo en el mercado. Y después también la empresa tiene toda una medición de Clima laboral orientado a que la persona incremente su compromiso y hay una serie de acciones concretas que se toman para eso y todo ese grupo de acciones forma parte de lo que nosotros le llamamos la fidelización del empleado, si también mucho a través de las comunicaciones porque uno de los aspectos que dicen los estudios		la comunicaci ón.
--	--	--	----------------------

	que más fideliza a una persona es que este muy informada sobre lo que ocurre en una organización, entonces ese tema tratamos de trabajarlo de manera muy fuerte.		
23	I: ¿Utilizan alguna de las estrategias que le menciono a continuación? - Llevar a cabo entrevista de salida. - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso. - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.). - Fomentar vínculos entre el personal y la organización. - Propiciar un buen clima laboral. - Dar respuesta a las quejas con soluciones.		Estrategias de fidelización aplicada al personal de Staff: - Flexibilidad horaria (Todos los días hacen una hora más y no trabajan los sábados)

	- Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas. - Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados. - Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso. - Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos - Instauración de sistemas de incentivos personalizados. E: Si, nosotros estamos en análisis de varias de esas alternativas, una de ellas ya la tenemos implementada, toda la gente que es del STAFF, que trabaja en el Staff todos los días hace una hora más y no viene a trabajar el sábado. Una manera de tener un poquito más de tiempo flexible.		
24	I: ¿El beneficio es para la gente fuera de		

	convenio o solo que esta en el Staff? E: Fuera de convenio, en el Staff, exactamente. Como esto es una planta Industrial, se trabaja en turnos rotativos de 6:00 a 14:00 / 14:00 a 22:00 y 22:00 a 6:00 resulta bastante complejo poder aplicar estos esquemas en otros niveles, igual estamos siempre, estamos monitoreando que cosas nuevas podemos hacer en ese tema.		
25	I: ¿Se proporcionan oportunidades de ascenso y promociones internas? E: Si, la empresa tiene una política, cuando hay una vacante o un puesto nuevo tiene que ser ocupado por la persona mejor preparada para la posición, pero la política indica que siempre la primera mirada es hacia la empresa interna, a ver que gente tenemos nosotros dentro de la organización y tenemos también un esquema de Job posting que es que publicamos las		Políticas de Promoción y ascenso Internas: - Jobs Posting

	vacantes hasta cierto nivel y la gente se inscribe si quiere participar en base al perfil.		
26	I: ¿Esa comunicación se dispara hacia toda la organización? E: Hacia toda la organización.		Política de Comunicación Interna
27	I: ¿En todos los niveles? E: Vía la intranet hacia todos los niveles.		
28	I: Con el tema de la formación y desarrollo de los empleados. ¿Tienen alguna política? E: Si, existen planes de desarrollo de talento y planes de capacitación general para toda la tarea o actividad diaria que se realiza y son planes anuales de entrenamiento.		Plan de Aprendizaje y desarrollo del Talento Humano: - Planes anuales de desarrollo de Talento. - Planes anuales de Capacitación general para todas las Áreas.
29	I: ¿Se diagrama anualmente? E: Si se diagrama anualmente, exactamente.		
30	I: ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del Talento? ¿Por qué? E: Si, por su puesto. Por supuesto, porque		Procesos Institucionales para promover la Motivación:

	la motivación es la energía que tiene la gente para hacer las cosas digamos, no. Pero la energía puede subir o bajar por muchos motivos y la mejor forma creo yo de que de la energía fluya en positivo en cuando existen procesos institucionales, es decir, me capacitan porque hay un plan de capacitación y eso llega para todos, hay acciones de plan de clima por se mide el clima con números, cuando hay procesos profesionales instalados en una organización. La motivación no, yo particularmente no soy muy creyente de que la motivación se genere solamente por el aliento que se dan los jugadores de futbol antes de salir a jugar un partido digamos, es decir, yo creo que la motivación es un tema mucho más profundo que tiene que ver con procesos más de fondo. Yo creo que cuando una persona tiene un buen jefe, se puede comunicar, esta fidelizada, está capacitada, recibe entrenamiento, recibe		- Plan de Capacitación - Acciones de Clima Laboral
--	--	--	---

	un sueldo que está orientado hacia su tarea, está mucho más motivada.		
31	I: ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente? E: Para todos, por supuesto que siempre se hace más foco en las posiciones más críticas para la organización, pero el plan no excluye a nadie.		Prácticas de Retención de Talento
32	I: Como está organizado... E: ¿Vos queres saber sobre del organigrama? En la dirección de Capital Humano le reportan tres Gerentes operativos por zona de Capital Humano y un Gerente de Capital Humano Staff y un Jefe de Desarrollo Staff y un Jefe de Comunicaciones y Responsabilidad Social Staff y un Gerente de Seguridad y Mejora Continua, Staff también. Los Staff están aquí en Salta y trabajan para todo el grupo para las 10 provincias, los zonales trabajan para sus zonas. Entonces, los zonales tienen	En Salta se encuentra la planta de SALTA REFRESCOS S.A., allí trabajan todo el personal STAFF y los de zona trabajan geográficamente donde corresponden: - Zona Norte - Zona Sur - Zona Este	Organigrama: Dirección de Capital Humano: - Gerente Operativo: - Gerente de Staff: Área Capital Humano: 54 personas, para las diez provincias.

	perfil más generalista y los de Staff un perfil más de especialista. Y el Gerente zonal tiene en su Área, en su zona, un coordinador de nómina con dos personas de personal para trabajar nómina y un coordinador de recursos humanos que se ocupa de los aspectos de desarrollo por zona. Ese es el modelo que tenemos así en estructura en líneas generales. I: ¿En el Área cuantas personas aproximadamente? E: En el Área somos 54 personas, incluidas las recepcionistas también.		
33	I: ¿Estamos hablando solo para el NOA o para Argentina? E: Para Argentina, para las diez provincias.		Área Capital Humano en Argentina
34	I: No sé si quiere agregar algo más que yo este obviando en cuanto a lo que es gestión de Talento Humano E: No, para nada. Lo que si te voy a dar es mi tarjetita con mi mail, para que en el		

	caso que vos requieras más información te comuniqués y eventualmente yo te podría pasar alguna presentación en Power Point para que vos tengas información más en detalle. Así que vos me pedís información y yo te la comparto.		
--	--	--	--

Anexo 2.2 – Registro de entrevista N° 2

REGISTRO DE ENTREVISTA N° 2: Gerente de Staff de Capital Humano de Argentina para ARCA CONTINENTAL

Fecha: Viernes 11 de Mayo

Duración: Desde 11:00 Hasta 11:35hs aprox.

Contexto general:

Para realizar esta entrevista me comuniqué con el Sr. S G quien se desempeña como Director del Área Capital Humano para Sudamérica, quien me puso en contacto con el Director de Argentina y este a su vez me contactó con el Gte. de Staff de Capital Humano. Con el Gte. de Staff G.R. mantuvimos comunicación a través de WhatsApp y vía mail. Esta fue la segunda entrevista de las tres que debía desarrollar.

Llegué al lugar acordado (un día viernes, en la ciudad de Salta), pude llegar antes al lugar acordado, ya que había realizado la primera entrevista en el mismo lugar.

Estuve 15 minutos antes del horario pactado, al llegar me anuncie con el guardia, inmediatamente se contactó con G.R. y me llevaron a la recepción para que aguardara, no espere más de 2 minutos, el Gte. me buscó en la recepción y en el camino fue conversando conmigo sobre la carrera, me llevó a su oficina, donde allí le pedí permiso para grabar y me dijo que no habría problema. Antes de iniciar la entrevista me ofreció un café, en ese momento le sonó una llamada, al finalizar me pidió disculpas si era muy rápido en responder las preguntas, que se encontraba en una reunión muy importante donde se definían los indicadores del Área, yo le ofrecí esperarlo, pero me dijo que se desocuparía por la tarde, que aparte teníamos un compromiso pactado.

La oficina era un lugar amplio, limpio, con objetos corporativos donde mirara. Él vestía con uniforme de la empresa, pantalón beige, camisa blanca con un detalle rojo en las mangas y el logo de la empresa en el bolsillo de la camisa. Era un hombre joven, carismático, fue muy amable, me hizo sentir muy cómoda durante la entrevista que duró aproximadamente 35 minutos, al finalizar me regaló un chupetín de coca cola, en el camino me fue comentando como fue el desarrollo de su carrera antes de recibirse y se puso a disposición para lo que necesitara.

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

SEGMENTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	I: ¿Qué edad tiene? E: 35		Edad: 35 años
2	I: ¿Cómo Gerente Staff de Capital Humano para ARCA CONTINENTAL cuáles son sus responsabilidades? E: Como Gerente de Capital Humano Staff, mis responsabilidades son: asegurar el pago de la nómina centralizado, eso es cada provincia tiene que liquidar el pago de haberes mensuales de cada una de sus provincias y de sus personas. Y nosotros tenemos que asegurarnos la coordinación del mismo a los estándares de México y a los tiempos y condiciones legales. También soy el encargado de tener		Organización: ARCA CONTINENTAL Cargo o puesto de trabajo: Gerente de Staff de Capital Humano de ARCA CONTINENTAL Argentina Responsabilidad del Gerente de Capital Humano Staff: - Asegurar el pago de la nómina centralizado (liquidación del pago de haberes mensuales de cada provincia) - Responsable de proveer la estructura a la organización, contempland

	en claro de todo lo que es organización, al referirnos a organización hablamos de darle a la empresa la estructura que necesita, eso básicamente significa de que aseguremos todos los estudios organizacionales para poder darle a la gente, valga la redundancia, darle a la gente de la empresa la gente en los cargos, en los puestos que necesita y con el funcionamiento y con el marco normativos que corresponde, es decir asegurarse que la estructura de la gente refleje la necesidad de la empresa. Otro proceso en el cual estoy a cargo, es el de compensaciones, en el cual tenemos bajo nuestra gestión el		o el marco normativo y las necesidades de la empresa y cada puesto de trabajo. - Evaluación - Compensaciones (se aseguran de pagar lo que corresponde con la respectiva evaluación, con las diferentes vicisitudes que pueda tener un puesto de una provincia u otra y que eso se traduzca en diferencias salariales y siempre asegurarse de estar dentro del marco que evite inequidad o que evite traslape, entendiendo por TRASLAPE¹⁰ que un empleado gane más que su jefe.
--	--	--	--

¹⁰ Traslapar: Solapar, cubrir, superponer, cubrir una cosa con otra, <http://www.wordreference.com/sinonimos/traslapar>

	aseguramiento de que paguemos lo que corresponde con la, este, evaluación que corresponde de cada uno de los puestos con la diferente, con las diferentes vicisitudes que pueda tener un puesto de una provincia u otra y que eso se traduzca en diferencias salariales y siempre podamos asegurarnos de estar dentro del marco que evite inequidad o que evite traslape, entendiendo traslape que un empleado gane más que su jefe y todo eso dentro del marco de control y aseguramiento que nos da, este, casa matriz que está en México y básicamente la última gestión que tengo a cargo es el aseguramiento del control del costo laboral, que básicamente significa tener un control y un seguimiento de lo que es el costo y gasto del personal para el negocio del ingenio y para el negocio de bebidas , lo cual significa tener en claro la dotación que		- Aseguramiento del control del costo laboral (control y un seguimiento de lo que es el costo y gasto del personal para el negocio del ingenio y para el negocio de bebidas , lo cual significa tener en claro la dotación que tenemos ,el costo laboral a través de tiempo extra y todo el proceso de autorización del mismo en todas las provincias y los sectores y la contratación de personal tercerizado o llamado outsourcing y todo el ausentismo controlable y no controlable que se traduce en costo laboral) * Todo eso dentro del marco
--	--	--	---

	tenemos ,el costo laboral a través de tiempo extra y todo el proceso de autorización del mismo en todas las provincias y los sectores y la contratación de personal tercerizado o llamado outsourcing y todo el ausentismo controlable y no controlable que se traduce en costo laboral, esas serían las tareas que en teoría tengo a grandes rasgos.		de control que les da la casa matriz que está en México, se deben respetar siempre los estándares, los tiempos y condiciones legales de éstos)
3	I: ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en ese puesto? ¿Estuvo en otras posiciones de la misma empresa? E: Respecto a hace cuanto realizo las tareas en la empresa, en este puesto estoy hace un año, estoy desde abril del año pasado, ósea que estoy hace 13 meses ya. Y anteriormente estuve trabajando un par de años como analista de recursos humanos para la zona norte con base en Salta, lo cual significa, eh que mis tareas eran asegurar todo el proceso de selección, todo el proceso de capacitación y todo el proceso de		Promociones Plan de Carrera Antigüedad en el puesto de Gerente de Staff: 1 año 8 años de antigüedad total en la empresa: 2 años (analista de recursos humanos) 5 años (Gerente de Recursos Humanos para zona Norte)

	auditorías, auditorias son: calidad, medioambiente, inocuidad y seguridad para planta Salta y CEDI Jujuy, luego de dos años, estuve 5 años como Gerente de Recursos Humanos para zona Norte, eso significa básicamente tener cuatro grandes tareas a cargo: Una es aseguramiento del pago de la nómina para las provincias de Salta, Jujuy, Santiago del Estero, otra es todo el proceso de desarrollo organizacional que incluye capacitación, selección y desarrollo y plan de carrera propiamente dicho, el otro significa cuidar el costo laboral ya aterrizando las variables que nos daba o nos diera en su momento el Gerente de Capital Humano Staff y la ultima es el blindaje gremial, básicamente es el cuidado de las relaciones gremiales con los gremios de aguas, gaseosas y de camioneros que son los que nuclean al personal sindicalizado que tenemos en la empresa. Y bueno, posteriormente a eso,		Funciones de analista de RRHH (Zona norte con base en Salta): - Asegurar el proceso de selección - Asegurar el proceso de capacitación - Asegurar el proceso de auditorías de: calidad, medioambiente, inocuidad y seguridad. Funciones de Gerente de Recursos Humanos para Zona Norte: - Aseguramiento del pago de la nómina para la provincia de Salta, Jujuy, Santiago del Estero - Proceso de desarrollo organizacional (capacitación, selección, desarrollo y plan de carrera) - Cuidar el costo laboral aterrizando las variables que les diera
--	--	--	---

	pase hace un año como te dije al puesto que tengo actualmente como Gerente de Staff.		el Gerente de Capital Humano Staff. - Blindaje gremial (cuidado de las relaciones gremiales con los gremios de aguas, gaseosas y de camioneros)
4	I: ¿Conoce la Misión, Visión, Valores, Filosofía de la empresa? ¿Podría describirlas? E: La visión de la empresa es ser líderes en todas las ocasiones de consumo en las cuales participamos de manera rentable y sustentable, esto que significa, de que cada vez que alguien elija algún producto que nosotros vendemos, nos elija a nosotros y nuestra Misión es generar el máximo valor a toda la comunidad en la cual estamos involucrados, es a nuestros proveedores, accionistas, este, clientes y este también a la gente que trabaja con nosotros, eso es		Visión: “Ser líderes en todas las ocasiones de consumo en las cuales participamos de manera rentable y sustentable” Misión: “Generar el máximo valor a toda la comunidad en la cual están involucrados (proveedores, accionistas, clientes y trabajadores) las operaciones tienen que ser rentables y sustentables. Valores: Rentabilidad y sustentabilidad

	básicamente de que todas las operaciones y todas las acciones que hagamos nosotros tienen que ser rentables y sustentables.		
5	I: Brevemente podría contarme la historia de la empresa E: La historia de la empresa, es una empresa que en 1980 arranca con una empresa de capitales mexicano que se llama ARCA CONTINENTAL que compra toda la franquicia del sur de México y luego hace diez años en el 2008 compra este, lo que es Grupo Guerrero y el Grupo YEGE, que la historia de esos embotelladores de Argentina eran embotelladores familiares que tenían las provincias del norte Argentino el Grupo Guerrero, que eran: Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Catamarca y el Grupo YEGE tenía Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa, en el 2008 ARCA CONTINENTAL la compra y pasa a ser junto con México parte del Grupo, dos años después compra		Historia de la empresa: 1980: ARCA CONTINENTAL, empresa de capitales mexicanos compra la franquicia total del sur de México 2008: ARCA CONTINENTAL compra en Argentina al Grupo Guerrero y Grupo Yege, que eran grupos embotelladores familiares que tenían las provincias del norte argentino. <i>Grupo Guerrero</i> tenía a la provincia de Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Catamarca <i>Grupo Yege</i> tenía a la prov. de Chaco, Corriente, Misiones y Formosa

	Ecuador y año después compra Perú y hace un año en el 2017 compra parte del mercado de Texas en Estados Unidos.		2010: Compra la franquicia de Ecuador 2011: Compra la franquicia de Perú 2017: Compra la franquicia que es parte del mercado de Texas en EEUU
6	I: ¿Los empleados conocen la misión, visión, valores y filosofía de la empresa? E: Los empleados si la conocen, están en conocimiento de la misión y la visión y nosotros nos encargamos de que lo conozcan a través de comunicación en las revistas, comunicación interna, comunicación en los periódicos y también nos encargamos de informarles cuando hay algún evento de algún tipo, nosotros lo primero que empezamos haciendo es repasando la visión, la misión y los valores.		Comunicación interna como medio para difundir la misión, visión y valores de la empresa: - Revistas <i>Visión en Acción</i> - Periódico <i>Visión en Acción Express</i> En cada evento se repasa la visión, misión y valores

7	I: ¿Me puede comentar sobre la revista Visión Acción? E: La revista Visión en Acción es una revista corporativa que nosotros tenemos, que tiene un tiraje este, bimestral, también tenemos visión y misión en exprés que eso sale mensualmente que tiene distintas secciones a través de la cual se le comenta a cada uno de los empleados que es lo que nos interesa que sepan de la empresa, que es lo que nos interesa transmitir como valores y básicamente que la familia del empleado de ARCA CONTINENTAL sepa que es lo que hace su familiar y la empresa donde trabaja su empleado, perdón, su familiar. Tiene una línea editorial donde se comunica los que		Herramientas de comunicación interna: - Revista <i>Visión en Acción</i> (Revista corporativa de tiraje bimestral) - Periódico <i>Visión y Misión Express</i> (tiraje mensual) Con secciones diversas: - Para la flía. del empleado - Se informa de nuevos lanzamientos y promociones - Responsabilidad social - Sistemas de calidad, inocuidad, medio ambiente y seguridad
---	--	--	---

	nos interesa puntualmente en ese momento, tiene partes comerciales donde se habla de nuevos lanzamientos y promociones, tiene parte de responsabilidad social donde se habla de distintas acciones que hace la empresa en el ambiente de que la que rodea, parte de los distintos sistemas de calidad, inocuidad, medio ambiente y seguridad. Distintas acciones que hace también la compañía y también información dentro del Grupo ARCA CONTINENTAL, pero que no son de Argentina, básicamente eso es lo que se comunica.		
8	I: ¿En cuántas Áreas está dividida la CEDI Jujuy? E: El CEDI Jujuy está dividido en 5 Áreas, las Áreas en las		Estructura ARCA CONTINENTAL CEDI JUJUY está dividido en 5 Áreas: Capital Humano (reporta a la

	cuales está dividida es en Capital Humano, donde hay una Jefa de Capital Humano que reporta a la Gerencia Zonal y que tiene a cargo la recepción de Capital Humano que es la recepcionista del CEDI que a su vez es la corresponsal de Comunicación, tiene un Área administrativa donde hay un jefe de administración que tiene a su cargo un equipo, también tiene, una parte industrial, puesto que allí está el Área de producción y soplado y se hace soplado de envases, este, y tiene el Área de logística que es básicamente el Área más grande que tiene donde se hace recepción y envío de materiales , todo eso confluye en las Áreas que dan soporte al Área comercial que		Gerencia Zonal y que tiene a cargo la recepción de Capital Humano que es la recepcionista del CEDI que a su vez es la corresponsal de Comunicación) Administrativa (hay un jefe de administración) Parte industrial (Área de producción y soplado) Área de logística (Área más grande, donde se hace recepción y envío de materiales) Comercial: Que son los centros de distribución (son Áreas que dan soporte al Área comercial – Jujuy capital, Tartagal, Ledesma, Oran y en San Pedro)
--	--	--	---

	está repartida en una parte en Jujuy Capital y otra parte en los depósitos que nosotros llamamos que son centros de distribución que tenemos en Tartajal, el Ledesma, en Oran y en San Pedro eso conforman básicamente las 5 Áreas que son, Recursos Humanos, Administración, Producción, Logística y Comercial.		
9	I: ¿Qué cantidad de empleados posee actualmente la CEDI San Salvador de Jujuy? E: Hay alrededor de 160 personas en total, de las cuales alrededor de 95 están concentradas en el CEDI Jujuy cabecera.		Cantidad de empleados CEDI Jujuy: - 160 empleados 95 de ellas concentradas sólo en el CEDE Jujuy cabecera
10	I: ¿Qué es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL? E: Que es el Talento Humano para ARCA CONTINENTAL, haber, el Talento Humano surge desde una premisa que se tiene en Capital		VISIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO AL TALENTO HUMANO: *Premisas - El talento permite hacer la diferencia

	Humano que dice de que: nosotros somos una empresa de personas, entonces, todo lo que hacemos lo hacen las personas y el talento que tiene cada una es lo que permite hacer la diferencia entre hacer las cosas de una manera ordinaria o de la una manera extraordinaria, desde ese lado entendemos nosotros lo que es el talento, lo que hace la diferencia y lo entendemos como un compilado de conocimientos, habilidades y actitudes que se transforman en competencias aplicadas en el lugar de trabajo, hacer eso y mejorarlo y tener resultados hacia los, tener eh aproximación hacia los resultados es lo que determina nuestro talento y nosotros tendremos que fomentar con capacitación, con desarrollo y con plan de carrera.		entre lo ordinario y lo extraordinario . - Es un compilado de conocimientos, habilidades y actitudes que se transforman en competencias aplicadas en el lugar de trabajo. - Se fomenta el talento con capacitación, desarrollo y plan de carrera.
11	I: ¿Cómo reconoce a un trabajador talentoso? E: Respecto a cómo reconocemos un		PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

	trabajador talentoso, nosotros lo reconocemos a través de una lógica de estar todo el tiempo revisando de manera formal estos procesos, no está supeditado a una suerte o a una posibilidad de que tal vez te cruces a alguien talentoso en la empresa, se hacen evaluaciones, evaluación del jefe hacia el colaborador en distintas competencias, evaluación 360 en la cual se evalúan el jefe, dos personas de abajo, dos personas de abajo son dos subordinados, dos clientes internos y dos pares, todo esto hace de que nosotros contra métricas, contra estándares y contra probadas definiciones de lo que es ser talentoso llevado a competencias, se cruzan con lo que estas personas tienen y de ahí se determina las brechas, primero se determina que una persona sea talentosa o no y luego la brecha para poder formarlo y cultivar ese talento que necesitamos.		- Evaluación 360°: Se realizan evaluaciones, del jefe hacia el colaborador en distintas competencias, evaluación 360° en la cual se evalúan el jefe, dos personas subordinadas, dos clientes internos y dos pares. - Se utilizan métricas y estándares para medir y determinar si un trabajador es talentoso llevado a competencias.
--	---	--	--

12	I: ¿La empresa ha perdido alguna vez algún colaborador talentoso? Si es así, indique las consecuencias que tuvo en la organización. E: Si, alguna vez hemos perdido algún colaborador talentoso, básicamente las consecuencias que tuvo son impactos en el plan de carrera básicamente que se tenía para esa persona y para ese sector, este, otras consecuencias fueron de que al momento de perderlo esa gestión intempestiva hace de que durante un tiempo el sector no pueda avanzar con los proyectos de ese año o de ese semestre puntualmente y tenga que reacomodarse en función de eso.		ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA Consecuencias de la pérdida de trabajadores talentosos: - Impacto en el plan de carrera - Retrasos de proyectos en marcha
13	I: ¿Utilizan alguna medida/ practica/ herramienta para retener a los trabajadores con talento? Si es así, ¿Cuáles utiliza? E: Respecto a las medidas, prácticas que se utilizan para retener a los colaboradores, si,		Fidelización del talento en ARCA CONTINENTAL: - Identificación del talento - Análisis de motivaciones del personal (Plan de carrera; compensacio

	claramente. Nosotros tenemos: 1- Primero una identificación de cuáles son las personas con talento 2- Segundo un análisis de cuáles son las motivaciones que tienen, cual es el plan de carrera que se le puede dar, cual es la compensación que creemos podría, este, serles retribuidos para que estén cómodos y desafiados 3- Y las mediciones a través de la gestión que nosotros queremos darle, para poder tenerlos como se dice “fidelizados”		nes, desafíos, etc.) - Mediciones a través de programas de gestión para la fidelización de los colaboradores
14	I: ¿Me podés comentar brevemente sobre el modelo 70-20-10 y programa de Talent? E: El modelo 70-20-10 es un modelo que establece los criterios para el desarrollo de una persona en la cual establece que el 10% de ese desarrollo lo va a recibir a través de capacitación propiamente dicha, el 20% lo hará a través de coaching y		Modelo 70-20-10: - 70% tarea específica a través de la asignación de un proyecto - 20 % coaching y mentory - 10% a través de capacitación Programa de Talent:

	mentoring por parte de una persona específica, este, desde un lado técnico y desde un lado gestional que lo pueda apoyar y el 70% va a ser donde yo agendo una tarea específica a través de la asignación de un proyecto ese es básicamente el modelo 70-20-10. Y el programa Talent es básicamente un programa que hace un proceso de desarrollo individual a través de gestión de talento y que establece ubicaciones a través de una matriz de dos entradas B alto desarrollo, alto desempeño perdón y alto potencial y en función de eso establece distintos cuadrantes 9 (nueve) que son denominados nine point que se pone en la matriz de las Y el desempeño y en la matriz de las X el potencial y en función de eso se establece quienes tienen altos potenciales y quienes son los potenciales medios pero con alto rendimiento y quienes son las personas que están con bajo rendimiento y bajo potencial y en función		- Es un programa que realiza un proceso de desarrollo individual a través de gestión de talento - Establece a través de una matriz de dos entradas una de Alto Desarrollo y Alto Potencial
--	---	--	---

	de eso de determina qué hacer con aquellos que están en la parte más baja y qué hacer para el desarrollo de los que están en la parte más alta.		
15	I: ¿Utilizan alguna de las estrategias que le menciono a continuación? - Llevar a cabo entrevista de salida. - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso. - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.). - Fomentar vínculos entre el personal y la organización. - Propiciar un buen clima laboral. - Dar respuesta a las quejas con soluciones. - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas. - Mantener un compromiso con la		Estrategias o medios de incentivación: Llevar a cabo entrevista de salida. - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso. - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, más vacaciones, plus en el salario, etc.). - Fomentar vínculos entre el personal y la organización. - Propiciar un buen clima laboral. - Dar respuesta a las quejas con soluciones. - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.

	formación y desarrollo de los empleados. - Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso. - Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos - Instauración de sistemas de incentivos personalizados. E: Cuando preguntas si se utilizan distintos medios de incentivación, diría que todos, excepto el ultimo que sean cuestiones personalizadas de trabajo. El resto por ser criterios generalizados si se aplican y se están cumpliendo todos.		- Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados. - Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso. - Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos
16	I: ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del Talento? ¿Por qué? E: Si, si, claramente es importante, el talento hay que mantenerlo motivado, para que la gente con talento se mantenga dentro de un criterio de congruencia de alto desempeño y alto potencial. Aparte del alto potencial, tiene		Alimentar la motivación: - Sacar a la persona de la zona de confort (Con nuevos desafíos, proyectos, responsabilidades)

	que estar motivada. Esa potencialidad que nosotros necesitamos hay que alimentarla justamente con motivación y esa motivación se logra a través de nuevos desafíos, a través de nuevos proyectos, a través de nuevas responsabilidades, a través de hablar con las personas que tiene un alto potencial y preguntarle, analizar e inclusive construir juntos en nuevos desafíos que se puedan ir llevando más allá las fronteras de las responsabilidades, sacándolo de la zona de confort y haciendo cosas que antes no hacía para mantener justamente toda la necesidades de motivación. Entendiendo como la motivación no como lo que la persona pide, sino darle lo que persona necesita, para estar justamente motivado.		
17	I: ¿Aplica las mismas prácticas de retenciones a todos los talentos indistintamente? E: Cuando digo si las mismas prácticas de retención se aplican a todos los potenciales,		- No se aplican las mismas prácticas de retenciones para todos los talentos

	la respuesta es: No, sí se aplica si el mismo criterio, y la misma congruencia de poder fidelizar a las personas que son claves y que tienen un alto potencial. Pero dentro de los potenciales podemos tener potenciales para que alguien sea Director en un plazo de dos meses o de que alguien sea supervisor en el plazo de cuatro meses. Entonces ahí, nos cambia en varias cosas: los puestos, el tiempo, dentro de cuanto una persona ser eh puede cubrir su potencialidad y las edades, todas esas cuestiones influyen para que podamos tener distintas partes de motivación, derivado de eso saldrán distintas acciones, como distintos proyectos, como distintas licencias, como distintos permisos, como distintos funcionamientos que tengamos. Lo que si se mantiene en común y debe mantenerse en común es un criterio y una congruencia de trabajo para motivar a los altos potenciales.		- Si se usan los mismo criterios para motivar a los altos potenciales
--	--	--	---

Anexo 2.3 – Registro de entrevista N° 3

REGISTRO DE ENTREVISTA N° 3: Jefa de Capital Humano CEDI Jujuy

Fecha: Martes 29 de Mayo

Duración: Desde 15:15 Hasta 16:00hs aprox.

Contexto general: Para realizar la entrevista me comuniqué con el Sr. S G quien se desempeña como Director del Área Capital Humano para Sudamérica, quien me puso en contacto con la Jefa de Capital Humano CEDI Jujuy. Mantuvimos contacto con Marisel Canseco telefónicamente y a través de WhatsApp para coordinar el día y horario. Esta fue la tercera entrevista de las cuatro que tengo a desarrollar.

Llegue al lugar acordado 10 minutos antes de la hora pactada 15:00hs en la (CEDI San Salvador de Jujuy). Comparándolo con la planta de Salta, el lugar se observa más pequeño en cuanto a instalaciones. Al llegar desde afuera se observa el color rojo que los distingue, al ingresar me atendió el guardia donde me hizo las siguientes preguntas ¿Señorita a quien busca? ¿La están esperando? Luego tras comunicarse al interno, recibe indicaciones y me lleva hacia una oficina que queda cruzando el estacionamiento de Gerentes. Antes de ingresar a la oficina, pude observar que en el ingreso se encontraban señalizaciones para camiones y sobre medidas de seguridad.

Dentro de la oficina estuve esperando por 15 minutos, antes de ingresar pude ver que las puertas estaban bajo llaves, dentro de la oficina en la que me encontraba no ingresaba ningún tipo de luz del exterior, había una mesa de reuniones, donde tras el vidrio de la mesa se observaban unas políticas de Calidad, en el piso unos papeles envoltorios de algún evento, una heladera con pocos productos, unos carteles sobre el mundial de argentina sobre un concurso actual (de los cuales alcance a tomar unas fotos), en una mesita pequeña se encontraba el teléfono y unas políticas que alcance a leer donde tenía una leyenda que decía: “Normas de comportamiento en reuniones”

Se observó que había una cocina antes de la sala de reuniones, las oficinas no eran lujosas, ni impecables como en Salta, se encontraban descuidadas. No vi pantallas led con comunicados como así en Salta. Existían adornos corporativos, pero en menor medida. Al alcance no se encontraban revistas de visión Acción, ni folletos sobre la empresa.

Al transcurrir 15 minutos llego Marisel Canseco, quien me recibió y me dijo textual – me podés comentar porque no entiendo bien de que se trata – a lo cual yo le explique el proceso de mi trabajo y las entrevistas que había realizado en Salta con el Director de Argentina y con el Gerente de Capital Humano Staff. Me pidió si podía comentarle cual era la información que me habían brindado para no repetir la misma; a lo cual agregue que cada entrevista estaba diseñada de acuerdo a las funciones que se desempeñaban cada uno de ellos y orientadas a los objetivos del trabajo de investigación. Pedí permiso para grabar la

entrevista, en una primera instancia se negó, aludiendo que era por una cuestión de seguridad sobre la confidencialidad de la empresa, unos minutos después accedió cuando le transmití que era para fines académicos.

Ella vestía casual, es una mujer joven. Empezamos la entrevista, en el ambiente no me sentía cómoda, se podía expresar en su rostro cierta incomodidad e inseguridad al responder algunas preguntas. Note cierto resguardo al realizar las preguntas y al escuchar las respuestas. Tanto su corporalidad como expresiones en el rostro eran evasivas.

La entrevista duro aproximadamente 50 minutos.

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

SEGMENTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	I: Primero quería saber Marisel ¿Qué edad tenes? E: 33		Edad: - 33 años
2	I: ¿Cómo Jefa de Recursos Humanos cuáles son tus responsabilidades? E: Todo lo que es Soft y Hard dentro de Recursos Humanos	Al responder la pregunté su rostro con cierta inseguridad y tuve la sensación que no me quería brindar mucha información.	Organización: ARCA CONTINENTAL Cargo o puesto de trabajo: Jefa de Capital Humano Responsabilidad del Jefe de Capital Humano: - Área Soft de RRHH - Área Hard de RRHH

3	I: ¿Y que abarcaría de Soft y de Hard? E: Capacitación, evaluación de desempeño en caso que lo haya, gestión de clima laboral en caso que lo haya también, en la parte Soft, fechas alusivas en conjunto con comunicación que es Claudia y en la parte Hard todo lo que tenga que ver con la nómina, la parte de sueldos, la parte disciplinaria también, todo lo que es relaciones laborales, gremiales y coordinamos con la gente de Salud y Seguridad Ocupacional todas las actividades del Área, como por ejemplo los planes de capacitación, de calidad, de medio ambiente, de seguridad, de salud para que se lleven a cabo anualmente y las actividades de salud por ejemplo: Campañas de vacunación; campañas de por ejemplo el tema de alcoholismo, drogadicción, ósea	A modo de comentario un mismo profesional: está en Capacitación, es también responsable de Comunicación Interna, Gestión del Talento y/o Reclutamiento.	Área de RRHH: Procesos del Área Soft (Capacitación, Desarrollo y gestión): - Capacitación y desarrollo - Evaluación de desempeño - Clima laboral - Comunicación interna - Fechas alusivas - Salud y seguridad ocupacional Procesos del Área Hard (Administración) de RRHH: - Administración de nómina - Liquidación de sueldos - Relaciones laborales - Relaciones gremiales
---	---	--	--

	cualquier tema de salud, coordinamos con la gente de salud pero a través del Área de Capital Humano, que es un complemento de lo que Área el Área de administración de personal con el Área de desarrollo de personal, donde se evalúa no solo la gestión del talento, si no el desarrollo de personas, proveedores y demás, sino con la parte de administración de personal donde ahí ves obra sociales, sueldos, art, libro ley, etc. Toda la parte dura por un lado más la parte blanda digamos.		
4	I: ¿Y vos reportas a...? E: Yo reporto a Hernán Gilardoni que vendría a ser un Gerente de Zona Norte, no sé si te explicó Gabriel o Pablo, te explicaron allí como se divide Arca en tres zonas, zona Norte, zona Sur y zona Este, por cada zona hay una gerencia de		Estructura Organizacional de Arca ARCA CONTINENTAL Argentina: - Integra 10 provincias (hay un Gerente de Capital Humano de Argentina) Gerente de Zona:

	zona que a la vez reporta a una gerencia de Argentina, que este caso sería Pablo Guitar, el Gerente de Capital Humano de Argentina para las 10 provincias, de allí viene la zona Norte, la zona Sur y la zona Este. Por la zona Norte esta Girardoni que es mi Gerente y de allí yo en este caso como Jefe de Capital Humano en Jujuy.		- Zona Norte (cada zona tiene un Gerente) - Zona Sur - Zona Este Jefe de Capital Humano (Jujuy)
5	I: ¿Y Rumi esta como Staff para las 10 provincias? E: Exactamente		Gerencia de Capital Humano Staff
6	I: ¿Te hago una consulta, porque me dijiste que Pablo Guitar era Gte de Argentina y yo lo tengo como Director? E: Claro, en esta empresa son direcciones	Expresó cara de dubitativa ante la pregunta.	
7	I: Ah, bien. ¿Hace cuánto tiempo que te desempeñas en este puesto? E: Un año		Antigüedad en el puesto: - 1 año
8	I: ¿Anteriormente, estuviste en la empresa, es decir pasaste por otros puestos o		

	arrancaste en este puesto? E: No, ya arranqué en este puesto. Vengo de otras empresas.		
9	I: ¿Qué importancia tienen el Área de Capital Humano para ARCA CONTINENTAL? E: Es muy importante, es muy importante porque tienen muchos proyectos del Área para desarrollar al personal, para acompañar a la gente, para trabajar a la par de los colaboradores, somos Área de servicios, que colaboramos con todo el sector comercial porque estamos en todos los procesos están atravesados por el Área de Capital Humano. Desde el inicio de la contratación de una persona hasta su desvinculación por la razón que fuese: Jubilación; etc.; desarrollo, niveles de capacitación, promociones, la carrera, la vida laboral de un colaborador pasa		Visión del Área de Capital Humano: - Área de servicio

	por Capital Humano desde el inicio al final.		
10	I: Bien, ¿Qué retos tiene hoy el Área de Capital Humano aquí en Jujuy? E: En Jujuy, a ver, esta es una locación que tiene su personal con muchísima experiencia, con mucha trayectoria, pero también con mucha antigüedad, entonces hay cambios que por ahí son generaciones que pueden ser un poco más desafiante a la hora de acompañar a un colaborador que por allí no tiene la preparación ya sea en tecnología, en capacitación, pero si tiene la expertiz (sic) de trabajo, entonces comprende perfectamente la práctica, lo que tiene que hacer y por ahí le cuesta un poco más o le lleva un poco más de tiempo, o quizás no le cuesta tanto, aprender a incorporar ciertos procesos y ciertos cambios que van		Retos del Área de Capital Humano: - Cambios generacionales - Procesos de aprendizaje

	de la mano con la rapidez que tiene que ver de los cambios de Capital Humano en general. De Capital Humano, en todos los sentidos a algunos les lleva un poco más de tiempo asimilar esos cambios y a otros a pesar de la antigüedad la verdad, que les resulta bastante sencillo, precisamente básicamente a la experiencia de trabajo que ya tienen, te estoy hablando ya de personas que tienen 30 años de antigüedad que han pasado por más de una razón social en el caso de Jujuy.		
11	I: ¿Cuáles son las prioridades del departamento? E: Todas (risas) I: <i>entiendo</i>		Se consideran prioritarias todas las Áreas
12	E: Para nosotros todo es muy importante, acompañar en todos los procesos, es decir, no solo es importante asegurar la nómina, las relaciones		Procesos prioritarios: Asegurar la nómina Relaciones gremiales Buen clima laboral (motivación) Sentido de pertenencia Capacitaciones Control

	gremiales, es decir que tengamos, que trabajemos en un clima laboral donde las personas estén motivadas, les guste y quieran hacer su trabajo, por lo que lo hacen, si no por a cambio de una remuneración y un salario. Que tengan el sentido pertenencia con Coca Cola, en este caso que se identifiquen con Arca, acompañarlos en ese proceso, acompañarlos en las capacitaciones, somos gente controller también, ósea tenemos el registro de reloj de asistencia, control de ausentismo, ósea, ciertas cuestiones que el Área tiene que acompañar otras que tiene que desarrollar, otras que tiene que controlar, sí. En general son todas parte del mismo proceso de la vida laboral de los empleados de acá, tenemos que estar así como estamos en el día de la mujer, hacemos		Eventos en días especiales (día de la mujer) 35 minutos de pausa laboral por día Acompañamiento
--	--	--	--

	eventos, nos acercamos, ósea, acá tienen horario de pausa, los chicos tienen 35 minutos diarios en su jornada laboral para hacer su pausa, nos acercamos a charlar con ellos, el Área está a puertas abiertas para que cada empleado, cada colaborador se acerque aunque sea por temas personal, inclusive a veces se acercan no por temas de trabajo si no por una cuestión de tener la confianza y acercarse y poder charlar con alguien más que no sea su jefe directo y también bueno, hacemos el apoyo y acompañamos.		
13	I: ¿Esos 35 minutos que me decís, van dentro de la jornada laboral, es decir de las 8 horas? E: Van dentro, es decir que trabajan 7hs 25min y 35 min se toman un descanso, una pausa, que está dispuesta en los horarios en el		Jornada laboral: - 8 horas diarias - 35 minutos de descanso (según C.C.T.)

	momento más oportuno que ellos puedan tomarlo.		
14	I: ¿Y eso está dentro de convenio o es algo que lo pone la empresa? E: Esta por convenio colectivo y está acordado con la empresa también obviamente, pero bajo un régimen de convenio.		Convenio colectivo de trabajo que rige en ARCA CONTINENTAL: FATAGA (Federación Argentina de trabajadores de Aguas y Gaseosas)
15	I: Bien ¿Me podrías comentar brevemente la historia de la empresa? E: Quizá no sea la persona más acorde para comentarte históricamente la empresa, por allí si del CEDI, este es un CEDI que pasé por distintas razones sociales, este, donde teníamos un grupo Calsina en principio que después lo vendió a Grupo Guerrero y finalmente llegó el Grupo Arca que fue después ARCA CONTINENTAL que absorbió, que compró grupo guerrero, a partir de allí ya es ARCA CONTINENTAL,	Cara de sorpresa ante la pregunta.	Historia de la empresa ARCA CONTINENTAL: - Grupo Calsina - Grupo Guerrero - Grupo Arca - ARCA CONTINENTAL Argentina Razón social CEDI Salta y Jujuy: SALTA REFRESCOS S.A. Empresa Multinacional: ARCA CONTINENTAL a nivel mundial

	eso sería brevemente la historia de lo que sería Salta Refrescos como razón social acá en Jujuy, lo que a nivel Argentina, si te puedo pasar algún power sobre la historia, inclusive hasta como llega Coca Cola a Argentina, quien inventa Coca Cola desde Atlanta, desde su nacimiento hasta hoy, si te puedo pasar la historia más detallada cómo fueron sus socios fundadores llegaron a Argentina, y a partir de allí como fueron haciendo puntos en distintos puntos de Argentina. Porque esto es una embotelladora, que no se si te explicó Pablo, que Arca es una embotelladora, es la embotelladora más grande que tiene Coca Cola, si, entonces trabajamos al servicio de Coca Cola, porque somos embotelladores de Coca Cola. Entonces, así como en la zona sur hay otras		
--	---	--	--

	provincias como por ejemplo FEMSA que está en Buenos Aires, que hace lo mismo que hacemos nosotros para Coca Cola, pero no tiene de pronto la misma envergadura a nivel de cantidad de provincias o de lo que representa a nivel mundial para Coca Cola Arca como empresa.		
16	I: ¿Claro, o sea, que en Argentina esta ARCA CONTINENTAL y Femsas? E: Hay otras empresas, isa, no me acuerdo como se llama... Son tres embotelladoras. Como te digo, la historia detallada, un poco más específica, soy la última que ingresó acá para que te des una idea, así te la puedo comentar, te puedo pasar algún material para que vos lo veas, donde está el detalle de cada uno de los cambios, como llegó, como pasó de tal embotella a tal otra y demás.	Resaltaba la poca antigüedad que tenía dentro de la empresa.	Representantes de Coca Cola en Argentina: ARCA CONTINENTAL FEMSA Reginald Lee S.A. ANDINA
17	I: Bueno, gracias. ¿Conoce la Misión, Visión, valores y	No responde a pregunta.	

	filosofía de la empresa? E: (Indica carteles donde figuraban políticas de medio ambiente y calidad y otros eran de proCEDImiento, protocolo y pautas de comportamiento en reuniones) Bueno tenes las políticas que se van actualizando, en general te puedo pasar como para que las tengas.		
18	I: ¿Podrías describir alguna brevemente? E: Si, por ejemplo, tenes acá la política de calidad, que la tenes acá, si, de la empresa. Y todas las acciones que hayan en ARCA sean un compromiso con el cliente y con los consumidores, para que, para que todos los procesos productivos que se ejecutan dentro de la compañía comercial en este caso [...]	No describe ningún punto referido a la pregunta anterior.	Política de Medio ambiente y Calidad
19	E: porque nosotros somos, tenemos un centro de distribución, a diferencia de Salta que es una planta,		Jujuy: -Centro de Distribución (CEDI) Salta: Planta

	donde los procesos administrativos, los procesos humanos, que en este caso también, sean con la más alta calidad posible, los más altos estándares de calidad, no permitimos tener una baja calidad en los productos, por eso precisamente hay todo un sistema de gestión de calidad.		Estándares de calidad
20	I: ¿Ustedes certifican ISO? E: Así es, certificamos ISO en calidad, inocuidad, medioambiente y seguridad.		Normas ISO: Calidad Inocuidad Medioambiente Seguridad
21	I: ¿La certificación depende del Área de Capital Humano? E: La certificación es un trabajo en conjunto, es un trabajo en equipo, cuando nosotros tenemos auditorias respecto de las ISO por ejemplo, estamos todos los jefes de los sectores, si? el sector de logística por un lado, el sector de expedición, el sector de soplado,		Certificaciones ARCA CONTINENTAL Trabajo en equipo: Jefes de sectores de todas las Áreas Jefa de Capital Humano: Encargada de recibir auditorias

	el sector comercial, la gerencia comercial, el sector de distribución, el sector de publicidad, depende de los sectores que vayan a ser auditados en la visita, hacemos todos un trabajo en conjunto para mantener todos los estándares que requiere. Si estoy encargada por lo menos hasta el año pasado, de recibir las auditorias, de acompañar las auditorias, pero estamos todos, participados todos, hacemos un trabajo en equipo.		
22	I: ¿Las políticas, misión, visión, valores, los empleados la conocen? E: Las conocen, las cumplen, las aplican, y la viven también. Se las estamos recordando constantemente, no solo con la cartelería que vos ves acá, por ejemplo, si no también ante cualquier cambio que se puede llegar a ver o modificación si las		Políticas, misión, visión, valores están presentes en el cotidiano de los empleados

	conocen, no quizás de memoria, pero si las tiene canalizadas y las tienen instauradas ellos.		
23	I: En Salta pude observar mientras esperaba la entrevista, que tenían revistas de visión Acción E: La revista y el periódico, eso llega a todos con los recibos de sueldos, entregamos a todos y a cada uno de los colaboradores la revista y el periódico, donde no solo están todas las actividades que se hacen en las diez provincias, vas poder cosas de Salta, Jujuy, Tucumán, sino también hay glosarios donde se les explica cuál es la cultura de la empresa, los términos que se utilizan, dar las novedades, noticias breves, actividades que se hayan hecho en general, actividades culturales, actividades de medio ambiente, un montón de		Comunicación interna de la empresa: Medios de comunicación interna: Revista Visión Acción Periódico Visión Acción Políticas de comunicación interna: Se entrega todos los meses con los recibos de sueldo

	actividades que se van haciendo a lo largo del año y mes a mes en la empresa.		
24	I: Recién me estabas comentando en que Área estaban divididas la CEDI de Jujuy, es así. E: Claro, si vos te paras en un organigrama, vos tenes el sector de logística y mantenimiento en este caso donde existen logística y acá en logística tenes un sector que se llama Expedición dentro del departamento de logística o Área, tenes un sector o Área también que se llama Expedición acá en Jujuy, sí, después tenes para producción, lo que quizás ustedes en Salta le llaman planta, aca tenes un sector que se llama soplado, donde se hace el soplado de las botellas, después tenes el sector o departamento comercial vendría a ser, este caso tenes las gerencias comerciales de		Estructura de la CEDI Jujuy: - Logística y Mantenimiento - Expedición - Producción - Soplado - Comercial - Distribución - Administración - Cuentas claves - Publicidad

	provincia, directamente esta la gerencia provincial de provincia en realidad, de la gerencia comercial salen distintos sectores que dependen del Área comercial como la distribución de producto , la administración de las ventas, el canal tradicional que serían los preventistas que quizás ustedes los vean en las calles y después tenes el sector de cuentas claves que son los repositores que están encargados de que el producto este disponible los productos en las góndolas de supermercados, básicamente entre otras actividades digamos que tengan el precio y esta el sector de publicidad me estaba olvidando, es toda la parte heladeras, cartelería, eventos, que es donde esta coca cola presente.		
25	I: Acá en Jujuy, me había comentado		Área comercial del CEDI Jujuy:

	Pablo que tenían depósitos... E: Claro, son depósitos de distribución, que son depósitos del interior, le llamamos nosotros, que dependen del Área comercial precisamente, que son cuatro: tenemos un deposito en San pedro, uno en Ledesma, uno en Oran y otro en Tartagal. Y dependen de Jujuy, de este CEDI.		Centros de distribución del Interior o depósitos del interior: (San Pedro de Jujuy, Tartagal, Oran y Ledesma)
26	I: Bien, ¿Y qué cantidad de empleados tienen acá en San Salvador de Jujuy? E: San Salvador aproximadamente tiene 100 empleados más los depósitos del interior, en total hoy son 161 empleados, contando los depósitos, no.		Cantidad de empleados CEDI Jujuy: 100 (S.S. de Jujuy) 61 en los depósitos del interior
27	I: ¿Marisel que es para vos la Gestión del Talento Humano? E: (Silencio) Comienza en la selección de personal, llamada	Al realizar esta pregunta Marisel se queda unos minutos en silencio.	Ejemplo de Gestión de Talento Humano en la Empresa: Gerente Comercial

	anteriormente selección por competencias o selección de talento como vaya a incorporarla cada empresa, de acuerdo a la mirada y a la visión que tiene cada empresa, vos vas a encontrar gente que hace selección de personal, vas a encontrar que hacen selección por competencias, comienzan en una entrevista por competencias desde un principio, inclusive tiene armado perfiles por competencia y descriptivos de puestos por competencias y vas a encontrar otras empresas que gestionan el Talento Humano desde su inicio, es decir desde seleccionar, cuál va a ser la carrera, el desarrollo que va a tener la persona que toman, cual es la brecha, de acuerdo al perfil de acuerdo al talento que están buscando, y gestionan eso desde que ingresan a esa persona y tiene una		
--	--	--	--

	proyección a largo plazo por las distintas posibilidades que puede tener un colaborador dentro de una empresa, que era en ese orden en este último ejemplo que te doy ese sería la gestión del Talento Humano. Desde el inicio, sí, tomar a una persona con cuáles son sus habilidades, cuáles son sus competencias, cuál es su formación profesional, cuál es su experiencia de trabajo, es decir el total de la persona y cuáles son sus posibilidades de desarrollo, de crecimiento, que capacitación debe tener esa persona, que seguimiento, que evaluaciones, que formación o que acompañamiento de parte de la empresa para poder desempeñarse en los distintos puestos que la empresa les va ofreciendo o para los cuales está capacitado por lo cual la empresa lo ha contratado y		
--	--	--	--

	puedo desarrollar, hay empresas que ya generan con una visión a largo plazo que es lo que necesitan de cada empleado que incorporan y no está solamente formados para desempeñar un puesto en un sector por ejemplo solamente comercial, por ejemplo el caso del Gerente comercial que precisamente tenemos acá nosotros y viene de Capital Humano de otro sector de la empresa, que fue haciendo su carrera desarrollándose y hoy esta como Gerente Comercial de acá de Jujuy y así en diversos puestos.		
28	ARCA se preocupa y trabaja para que las personas puedan tener un desarrollo y las posibilidades de postularse a través de un job posting de distintas opciones que te da la empresa para poder crecer, este, también obviamente accesos a MBA (Máster en		Promoción/promueve el desarrollo de carrera en la empresa: - Job posting - Acceso a MBA - Acceso a capacitaciones “Familia de ARCA CONTINENTAL”: - También Perú y EEUU

	Administración de Empresas), estudios y capacitaciones para formarte para formar parte de la gran familia que es ARCA CONTINENTAL que no solo es Argentina, sino también los otros países, seguramente Pablo te comento que estamos en Perú, en Estados Unidos.		
29	I: Estados Unidos es de hace poco, ¿Puede ser? E: Es la última, así es, pero que no solo es Argentina, si no que puede ser México, ósea, alguien que ingresa a ARCA CONTINENTAL puede proyectarse, sí, según sus capacidades y su propio desempeño por supuesto y las posibilidades y formación y experiencia que vaya adquiriendo no solo en el negocio, si no con la formación que traiga en distintos sectores de la empresa e inclusive en		Un empleado de Argentina puede proyectar su carrera en México por ejemplo.

	distintos países de la empresa.		
30	I: ¿Cómo reconocen a un trabajador talentoso? E: Hay todo un sistema de gestión que se hacen evaluaciones de desempeño y el jefe directo de cada uno de ellos, más Capital Humano trabajan en conjunto para poder hacer ese reconocimiento, cada jefe de Área es el jefe de recursos humanos de su gente y es quien sabe de sus posibilidades, de su potenciales, de sus debilidades y al trabajar en conjunto también puedes evitar la bisagra de si es que el jefe está bien u omitiendo o no está pudiendo llegar a desarrollar en ese sector la potencialidad total que puede tener un empleado, que quizá en ese lugar no se destaca pero puede tener otra opciones en otro lugar y sea totalmente, sacar su mayor potencial en otra Área,		Trabajador Talentoso Sistema de Gestión: Evaluación de desempeño Reconocimiento

	porque ya haya llegado a su techo probablemente en el sector en donde esta o simplemente porque su formación su capacitación al ingreso no era la misma que después, es tiempo prudencial obviamente, después de conocer el negocio y de formarse en la empresa.		
31	I: ¿El reclutamiento y la selección lo realiza la empresa o ustedes lo tercerizan? E: Lo hace la empresa.		ARCA CONTINENTAL realiza el Reclutamiento y Selección de personal
32	I: ¿Y que buscan en un candidato en la entrevista laboral? E: Que se adecue en un principio al perfil en la parte más técnica, sí, porque vos tenes un parte técnica y una parte actitudinal obviamente dentro de una persona todo lo que es lo técnico es que tenga un título, según los requerimientos para cada puesto,		Pasos para búsqueda de candidatos a un puesto: 1. Reclutamiento Interno: Búsqueda interna Si no se consigue se realiza un reclutamiento externo Relevamiento de Perfil, según requerimientos del puesto: - Parte técnica - Parte actitudinal

	hay puestos en donde necesitas alguien idóneo, no necesariamente un nivel de estudio determinado con una formación académica determinada y hay otros puestos que por las tareas que va a tener que desempeñar es inevitable que conozca de ciertos procesos o que se haya formado académicamente mínimo en ciertos temas, entonces es muy importante tener en cuenta cual es el perfil, cual es el puesto para el cual estas buscando a esa persona, cual es la proyección que puede llegar a tener y las posibilidades que te decía desde el principio, una vez que tenes en claro eso, obviamente se hace una búsqueda interna dentro de la empresa para que las posibilidades se encuentren precisamente cercanas a la empresa , ya tenes la mitad del camino recorrido si es alguien del		
--	---	--	--

	negocio, porque mucho de la cultura de la organización, del desarrollo organización que tiene ya está visto por esa persona, si encontrás alguien interno, si en el caso no llegase a prosperar internamente si se busca afuera.		
33	I: vos decís que se publica internamente ¿La posibilidad les llega a todos? E: A todos, desde el nivel operativo, si, hasta el directivo. Las posibilidades son para todos, las comunicaciones son para todos por los distintos medios, cartelería, revista, correo electrónico, los que tienen la posibilidad del correo electrónico, reuniones desde los jefes bajando la información a la gente, comentarles que esta la posibilidad de tal puesto directamente por distintos medios para que llegue a todos.		Política de comunicación interna Medios de comunicación: - Cartelería - Revista - Correo - Reuniones

34	I: ¿La empresa perdió alguna vez algún trabajador talentoso? E: Seguramente lo debe haber perdido, la verdad no tengo el dato fehaciente, en el poco tiempo que yo he estado, como te digo tengo menos de un año recién, seguramente lo debe haber perdido en algún momento, porque bueno las posibilidades que te da una empresa no significa que estén en concordancia o vayan de la mano con los interés que tenga una persona, probablemente alguna persona talentosa ha decidido tomar otro rumbo en algún momento ya sea independiente o se ha proyectado a hacia otro negocio o ha aspirado a hacer otra cosa, que yo conozca en este momento, por lo menos en el año que yo estoy acá, no. No, precisamente la persona que ha estado y que ya no está acá, se ha promovido es el ejemplo que tengo		En un año no observó ninguna pérdida de un trabajador talentoso
----	--	--	---

	para darte en ese CEDI es una persona que está en administración paso a otro puesto obviamente con mayores responsabilidades y con mayor jerarquía, pero significa un crecimiento para la compañía, que se haya retirado voluntariamente de la compañía o que la compañía haya decidido, en el año que yo estuve en Jujuy por lo menos, no.		
35	I: ¿Utilizan algunas medidas, practicas, herramientas para retener el Talento Humano? E: Capacitaciones, evaluaciones, hay una gestión de clima dentro de la empresa que te acompaña todos los años, hay un trato muy directo entre todas las jerarquías de la compañía, no necesitas una cita para trabajar con un Director, estar muy cerca de la gente, por lo menos desde el Área nuestra Capital Humano, lo importante es		Herramientas de Retención del Talento Humano: - Capacitaciones - Evaluaciones - Gestión de clima laboral - Acompañamiento del personal

	acercarte al colaborador y saber que estás ahí, que ellos cuenten con cualquier situación la puedan resolver y acercándose obviamente primero a su jefe y después obviamente a nosotros.		
36	I: Te nombro algunas estrategias y vos me decís si las llevan a cabo, y me decís si vamos bien con el tiempo: Entrevista de salida E: ¿Entrevistas de desvinculación o entrevistas de renuncia decís vos?		Estrategias
37	I: Entrevistas de salida para ambas situaciones. E: Generalmente siempre en la que hay una situación en la que el artículo, en todo caso siempre hay un trato directo entre Capital Humano, la jefatura y la persona que se desvinculo por las razones que fuesen.		Entrevistas de salida

38	I: Fomentar nexos de lealtad y Compromiso, me decías que lo hacen todo el tiempo a través del Área de comunicación; ¿Flexibilidad y reducción de horario de trabajo? Bueno me nombraste que tienen la pausa en la jornada laboral E: Inclusive existe la figura del permiso, por allí una situación en particular estipulada este, puede haber obviamente la flexibilidad del trabajo cuando el objetivo está cumplido y el jefe puede otorgarle un permiso en alguna situación especial, más allá de las que son licencias legales como vacaciones, matrimonio, enfermedad, etc. Para una situación particular que lo amerite o una situación triste en el sentido de una catástrofe o alguna situación de contingencia también una situación que amerite,		Flexibilidad y reducción de horario de trabajo: - Permisos especiales - Descanso de 35 minutos
----	---	--	---

	acompañar alguien que se ha recibido, algo por el estilo se puede otorgar, sobre todo cuando los hijos de los colaboradores se gradúan, por ejemplo, ya sea de la facultad, universidad y demás, se gestiona el permiso para que puedan acompañar a su familia.		
39	I: Fomentar vínculos entre el personal y las organizaciones, propiciar el clima laboral, soluciones a las quejas, oportunidades de ascenso y promoción interna, compromiso con la Formación y el Desarrollo de los empleados, Formulación de proyectos incluyendo al personal, me decías que por lo general el alcance a es para todos. ¿La motivación juega un papel importante dentro de la retención del Talento Humano? E: Yo creo que más allá de que la motivación que eso es constante		Oportunidades de ascenso Promoción Interna Formación y desarrollo Formulación de proyectos Motivación Sentido de pertenencia

	porque una persona que esta desmotivada en su trabajo, y... en realidad no tiene muchas otras opciones de desarrollo dentro del lugar, si vos estas desmotivado vas a tener miles de razones para encontrar la forma de no estar donde estas, precisamente, la motivación va de la mano con el desarrollo, pero más allá de motivar tenes que tener una persona que tenga sentido de pertenecía en el empresa, el sentido de pertenencia no en que se identifique con los productos o con lo que hace o con lo vende solamente la empresa y su cultura, si no que quiere pertenecer al grupo de trabajo, a la empresa, que se identifique con el nombre, con la gente, con la cultura, con la forma de gestión, con los procesos, con las normas, es decir que, que en un su trabajo vibra por lo que hace pero porque le		
--	---	--	--

	interesa que a la empresa le vaya bien porque a él le va bien gracias a la empresa y sabe que esa reciprocidad que encuentra, le genera un bienestar personal, ya sea para la familia, para él o para las razones por las cuales trabaje, esa sería la motivación digamos en un sentido, vos poder perder la motivación fácilmente, ante alguna situación como por ejemplo la carga de familia y que tus hijos se tienen que ir a estudiar a otro lado y te tenes que ir digamos o que tu esposa no encuentre un trabajo y te tenes que mudar, diversas razones de la familia o desmotivarte porque quieres hacer otra carrera y los horarios de la empresa no te cierran totalmente para dedicarte como quisieras, pero si te dan la flexibilidad, pero, osea, hay un montón de		
--	---	--	--

	intereses que pueden desmotivar a una persona, por otro lado la pertenencia y estar y formar parte de un equipo de trabajo, hacen que esas motivaciones se incrementen. No es lo mismo estar en una empresa donde vos te consideras identificado, parte, que vos tenes los ideales de esa empresa y decis bueno, yo acá puede hacer una carrera, o puedo formarme o puedo crecer, la verdad que donde estoy, me parece que es una empresa que sabe acompañar a su gente, que hay un bienestar, que hay un buen clima, a la primera de cambio de una desmotivación que pueda llegar a tener externa ya sea por tu grupo familiar o por un traspié o por lo que fuese, no es la misma reacción que vas a tener que si no perteneces o no tenes sentido de pertenencia a esa empresa. Ósea, la decisión es mucho más sencilla a la		
--	--	--	--

	hora de dejar, este, un lugar.		
40	I: Pablo Guitart me comentaba de un modelo que tienen, no sé si vos... E: ¿Cuál es el modelo que te comentó? I: 70-20-10 ¿Se aplica acá en Jujuy? E: Se aplica en toda la empresa, pero ¿en particular que es lo que te comentó del modelo? I: Me habló de la parte actitudinal, la formación, que ellos hacían foco en la parte actitudinal, que, si bien era importante la parte técnica y el desarrollo, pero... E: Los procesos se aprenden, la formación, como te digo acá tenemos gente que no tiene quizá un título de grado o una formación universitaria superior, un MBA, una especialización, pero tienen la expertiz (sic), tiene la experiencia y lo que quizá te dice Pablo que la	Cuando realizo la pregunta, noto cierta insistencia con chequear la información que me brindaron Pablo y Gabriel en anteriores entrevistas antes de responder.	Modelo 70- 20- 10 Formación Actitud

	actitud, es un actitud de apertura al cambio, un actitud de una persona flexible, es decir, vos podes encontrar muchos profesionales en el medio, pero quizás todos estos muchos profesionales no son todos buenas personas y eso es difícil de formar, es difícil también de desarrollar, vos podes cambiar y desarrollar alguna especificidad dentro de un ámbito de conocimiento técnico, podes cambiar la forma de operar una máquina, podes aprender una nueva forma de manejar una computadora o un nuevo sistema o podes hacer carrera en ese sentido: técnico, quizás a eso se refería Pablo cuando te decía lo actitudinal, es esto de tener la apertura, de estar predispuesto a que la gente es parte de la empresa y que las personas hacemos las empresas y		
--	---	--	--

	acompañamos las personas desde esa visión de cambio de que los procesos y el éxito de las empresas tiene que ver con sus colaboradores, con que todos forman parte de un equipo y es un ensamblaje en general, entonces es muy importante la parte actitudinal en ese sentido, en personas que sean proactivas a la hora de trabajar, en personas que sean dinámicas para poder hacer sus actividades, que busquen y sean creativas, que busquen nuevas formas de crecer en el negocio, vos imagínate un preventista que todos los días tienen que visitar el mismo negocio y cada día tener mejores ventas, si, la creatividad juega un papel muy importante en ese preventista, entonces actitudinalmente la personalidad de los colaboradores que trabajan acá es muy importante.		
--	---	--	--

41	I: La última pregunta ¿Cómo aplica el programa de Talent Management Riview en Jujuy? E: El programa no está aquí en Jujuy a nivel jefatura, se lanzó este año a nivel Gerencial y a los jefes todavía no está implementado, a nivel jefaturas y en otros niveles acá en la provincia, sí, ya empezó en Salta, pero está a nivel Gerencial, nivel Director, gerencial y demás. Hasta allí llega digamos, donde sí, ahí se aplica. En el caso de Jujuy, todavía no, solamente está en proyecto y quizá el año que viene.		Programa de Talent Management Riview funciona solo a nivel gerencial y de Directores
42	I: Bueno, es todo Marisel, muchas gracias por tu tiempo. E: Espero que te haya servido, por favor.		

Anexo 3 – Revistas

Anexo 3.1 – Revista Visión Acción

Visión en ACCIÓN

ÓRGANO INFORMATIVO DE ARCA CONTINENTAL ARGENTINA AÑO Nº 6 | Nº 22 | ABRIL 2018



Llegó Coca-Cola Sin Azúcar

Con el mismo sabor y experiencia de marca que Coca-Cola Original, pero sin azúcar. Porque los consumidores la pedían, porque innovar está en nuestro ADN. ¡Descubríla y compartila con los tuyos!



Tour de la Copa

El trofeo más codiciado estuvo en Tucumán, en el marco de la gira que organiza Coca-Cola en 50 países.



Siempre solidarios

En las 10 provincias, hicimos una colecta para ayudar a los inundados que provocó la crecida del Río Pilcomayo.

Anexo 3.2 – Revista Visión Acción Express

Visión en Acción

ÓRGANO INFORMATIVO DE ARCA CONTINENTAL **Express** AÑO Nº 2 | Nº 8 | JUNIO 2018

¡Por una cultura de seguridad!

Junto a nuestras familias y a los vecinos de nuestras comunidades, celebramos el Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo con una jornada cargada de actividades en las tres plantas.

Nos informamos, nos divertimos ¡y concientizamos! Los más chicos nos inspiraron de manera muy especial: trabajaron sobre hermosos dibujos que representaban las distintas Reglas de Oro del programa YOSé. ¡Y recibieron un premio por participar con tanto entusiasmo! Fortalecer la cultura basada en el comportamiento seguro y saludable depende de todos y de cada uno, ¡cuidate y cuidá a los tuyos!

Pág. 03

Finalistas de la Copa Candler

Arca Continental Argentina fue elegida para representar al sistema...

Pág. 06

Mejoramos la ergonomía

Es importante que cada uno pueda reconocer los riesgos que presenta su puesto de trabajo para prevenirlos.

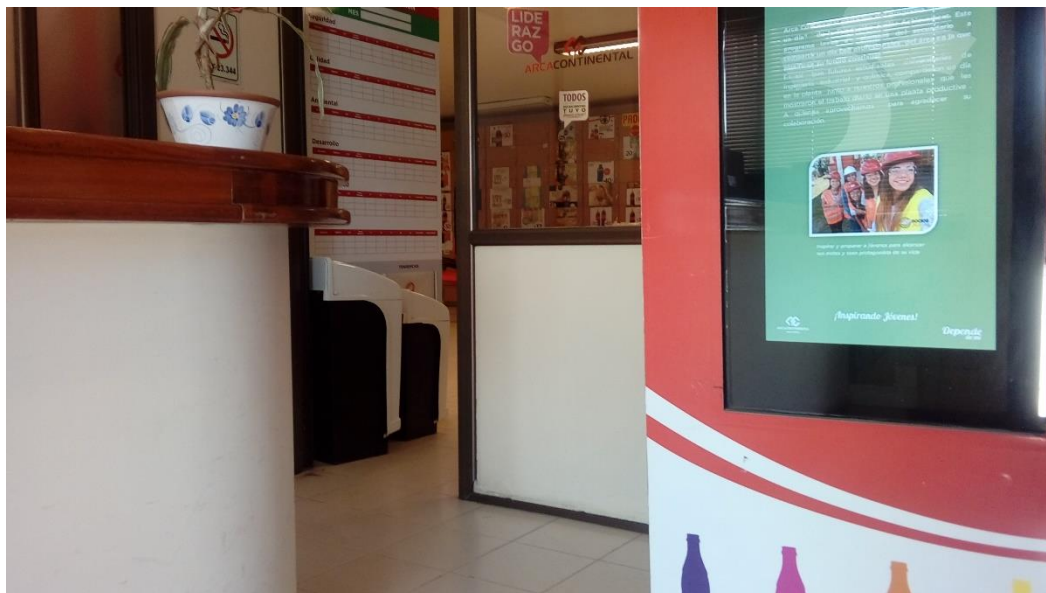
Pág. 07

Más proyectos de Agua Segura

En 2018, continuaremos apoyando esta iniciativa que trabaja para que más comunidades accedan al agua potable.

Anexo 4 – Visita a Salta Refrescos S.A.

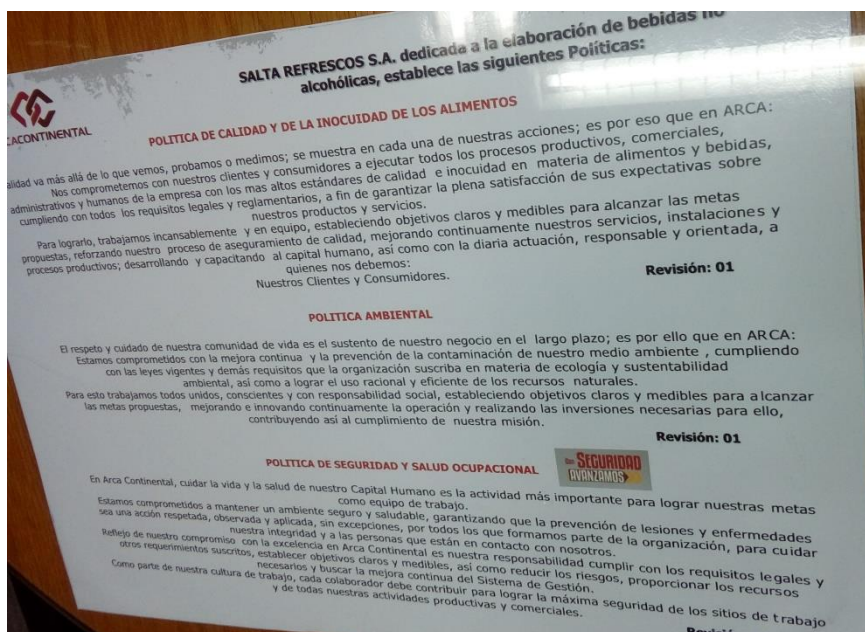
Anexo 4.1 - Imágenes Planta Salta

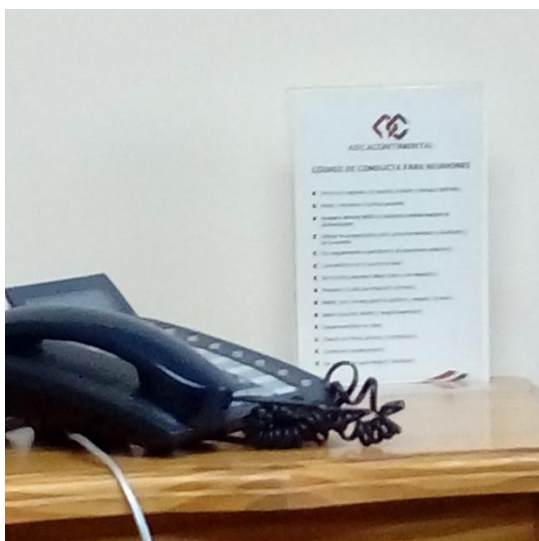






Anexo 4.2 – Imágenes CEDI S.S. de Jujuy





Hoja de Evaluación

“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”

Albert Einstein

Hoja de Evaluación

Título del TFG: Retención de Talento Humano del departamento de Capital Humano en la organización ARCA CONTINENTAL (Segundo semestre de 2017- Jujuy)

Carla Lorena Ponce
Autora

Lic. Fabián Asiar
Director

- **Calificación de la defensa oral y pública del trabajo final de graduación:**

- **Tribunal:**

Jurado:

Jurado:

Jurado:

- **Lugar y Fecha:**

- **Observaciones del jurado:**
