



Construcción de una “Marca Empleadora” para Corporación Lindley

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Carlos Edmundo Vivar Ardiles

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mis padres Edmundo (f) y Olga; ellos siempre hicieron su mejor esfuerzo por darme buena educación y hubiesen estado muy felices de verme culminar este nuevo hito.



Agradecimientos

A Johnny Lindley Suárez por haber apostado desde el comienzo por el Área de capital humano, con una visión de futuro y de valor agregado.

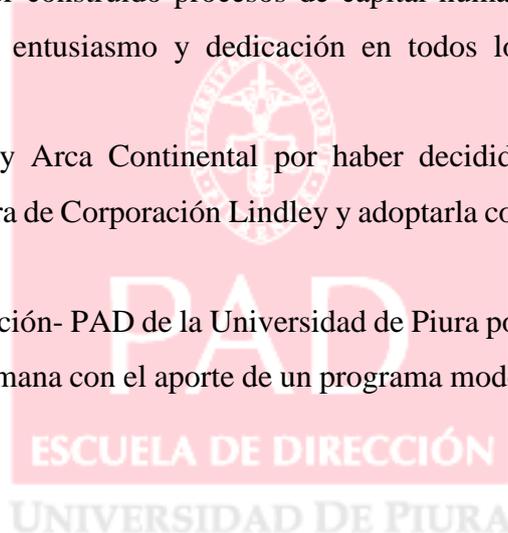
A Jose (Pepe) Borda por siempre “elevarnos la valla” y habernos puesto el reto de demostrar con cifras objetivas todo el impacto que estaban teniendo nuestros programas en el negocio.

A Marco Estacio por ser el autor y diseñador de la estrategia para construir e implementar la Marca Empleadora de Corporación Lindley.

Al que fue mi equipo de Capital Humano (Marco Estacio, Gabriela Llerena, Douglas Marrache, Angel Martínez, Alfredo Palacios y Jorge Vildoso; y antes, María Fe Pinillos y Pierpaolo Talleri) por haber construido procesos de capital humano de clase mundial y por haberme acompañado con entusiasmo y dedicación en todos los proyectos que sacamos adelante con éxito.

A Gabriel Meneses y Arca Continental por haber decidido la continuación de esta estrategia luego de la compra de Corporación Lindley y adoptarla como práctica para todo Arca Continental.

A la Escuela de Dirección- PAD de la Universidad de Piura por haber complementado mi formación profesional y humana con el aporte de un programa modelo para la educación de los directivos peruanos.



Resumen ejecutivo

Las Áreas de Capital Humano o Recursos Humanos deben elaborar sus procesos y programas con la mirada puesta en todo momento en la generación de valor para el negocio a través de la gente. Para lograr ese fin, es importante que los colaboradores de una empresa se sientan plenamente involucrados con la estrategia del negocio y se conviertan en generadores de ventajas competitivas. Este es el punto de partida para construir la Propuesta de Valor Interna (PVI) de una compañía y, con ella, generar una Marca Empleadora que ayude a que la compañía se convierta en un imán que fidelice al talento interno y que, al mismo tiempo, sea capaz de atraer al mejor talento externo.

Palabras clave: *conocimiento pleno del colaborador; identificación del colaborador con la compañía; propuesta de valor interna; marca empleadora; fidelización y atracción del mejor talento*



Abstract

The Human Capital or Human Resources Areas must always elaborate their processes and programs with the aim of generating value to the business through the people. To achieve this goal, it is important that the employees of a company feel fully involved with the business strategy and become generators of competitive advantages. This is the starting point to build the Proposal of Internal Value (PVI) of a Company and, with it, generate an Employer Brand that helps the company to become a magnet that loyalty to internal talent and at the same time, be able to attract the best external talent.

Keywords: *full knowledge of the collaborator; identification of the collaborator with the company; internal value proposition; employer brand; loyalty and attraction of best talent.*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. El primer desafío: La construcción de una Propuesta de Valor Interna (Parte A)	3
1.1. La Compañía, su historia y entorno	4
1.2. Consolidar la fusión de dos compañías y construir una propuesta de valor única	9
1.3. Segmentar para, luego, unir	12
1.4. Primeros resultados.....	22
1.5. Un nuevo problema y una nueva oportunidad para afrontar un desafío	23
Capítulo 2. Teaching note	29
2.1. Resumen del caso.....	29
2.2. Objetivos docentes.....	29
2.3. Público sugerido	31
2.4. Lecturas sugeridas.....	31
2.5. Plan de enseñanza	31
2.6. Planteamiento del problema a discutir.....	31
2.7. El Octógono	32
2.7.1. Análisis del primer nivel	33
2.7.1.1. Entorno externo 2014- 2015	33
2.7.1.2. Estrategia	33
2.7.1.3. Sistema de dirección	34
2.7.1.4. Estructura formal	34
2.7.2. Análisis del segundo nivel	34
2.7.2.1. Saber	34
2.7.2.2. Estilos de dirección.....	35
2.7.2.3. Estructura real	35
2.7.3. Análisis del tercer nivel	35
2.7.3.1. Misión externa	35

2.7.3.2. Valores de dirección	35
2.7.3.3. Misión interna	36
2.7.3.4. Entorno interno	36
2.7.4. Conclusión del análisis del octógono.....	37
2.7.4.1. Soluciones que deberían ser propuestas.....	37
Capítulo 3. El Segundo Desafío: Construcción de Una Marca Empleadora (Parte B)	39
3.1. El Capital Intelectual como la base de la Propuesta de Valor Interna (PVI).....	39
3.2. Marca empleadora: marco teórico– conceptual	42
3.2.1. Marketing	46
3.2.2. Gestión de personas	47
3.2.3. Valor compartido	47
3.3. Diseño metodológico	48
3.3.1. ¿Cuál será el punto de partida?	48
3.3.2. ¿Cómo nos ven?.....	49
3.3.3. ¿Qué quieren?	49
3.3.4. ¿Qué tenemos para ofrecer?.....	49
3.3.4.1. Propuesta de valor uno.....	49
3.3.4.2. Propuesta de valor dos	50
3.3.4.3. Propuesta de valor tres	50
3.3.4.4. Propuesta de valor cuatro.....	50
3.3.5. Entonces, ¿por qué trabajar en Arca Continental Lindley?	51
3.4. Alineamiento de los procesos de capital humano	51
3.4.1. Generando una identidad gráfica que nos comenzara a identificar	51
3.4.2. Generando una campaña interna muy agresiva.....	52
3.4.3. 3) Iniciando una campaña externa en 360°	52
3.5. Resultados.....	55
Conclusiones	59
Bibliografía	61

Índice de figuras

Figura 1. Vista de la fábrica “Santa Rosa” (alrededor de 1920)	5
Figura 2. Primeros envases de Inca Kola (1935)	5
Figura 3. CEOs de Coca-Cola e Inca Kola cerrado acuerdo en 1999	6
Figura 4. Afiche conmemorativo de los 100 años de la compañía	7
Figura 5. Vistas exteriores de plantas de Pucusana y Trujillo	8
Figura 6. Reconocimiento de oficina La Molina.....	8
Figura 7. Evento de comunicación de la “alianza” entre Arca Continental y Lindley	9
Figura 8. Afiches para clientes (bodegueros) del canal tradicional y para la fuerza de ventas (“fusionada”)	10
Figura 9. Primer logo luego de la fusión entre Lindley y ELSA	11
Figura 10. Resultados Encuesta de Clima Organizacional 2008	12
Figura 11. Estilos de Vida (al 2018) según Arellano	14
Figura 12. Programa de capacitación Managerial Skills.....	19
Figura 13. Portada de Boletín “Golazo”.....	20
Figura 14. La fórmula del éxito La fórmula del éxito.....	21
Figura 15. Encuesta de clima organizacional 2012.....	22
Figura 16. Encuesta de clima organizacional 2012.....	25
Figura 17. ¿Qué se debe dar y qué se puede recibir?.....	30
Figura 18. El Octógono	33
Figura 19. Marco estratégico corporativo	36
Figura 20. Cuadro síntesis final.....	37
Figura 21. Capital Intelectual contribuyendo al valor de la empresa.....	40
Figura 22. Invisibilidad del Capital Intelectual en el cálculo de valor.....	40
Figura 23. Modelo de Gestión del Capital Intelectual	42
Figura 24. Las Generaciones en el Perú	44
Figura 25. Necesidad de atraer y fidelizar talento.....	46
Figura 26. Fórmula de marca emprendedora	47
Figura 27. Nuestra definición de Marca Empleadora	48
Figura 28. Key Visual de la Marca Empleadora de Corporación Lindley.....	52
Figura 29. Vista del portal Marca Empleadora en la web de Corporación Lindley.....	53
Figura 30. Vista del Portal de Corporación Lindley en LinkedIn.....	53

Figura 31. Marca empleadora Saborea el éxito.....	54
Figura 32. Presencia en gremios	54
Figura 33. Mapeo de Stakeholders y plan de reputación laboral externa	55
Figura 34. Gran Premio ABE obtenido en el 2016	56
Figura 35. Comunicado interno celebrando la obtención del Gran Premio ABE 2016.....	57



Índice de anexos

Anexo 1 Reseña Histórica e Información de Arca Continental	63
Anexo 2. Modelo de Liderazgo Lindley	64
Anexo 3. Alineamiento de Marca Empleadora con el Ciclo del Colaborador	65
Anexo 4. Alineamiento de Procesos de Capital Humano con la Propuesta de Valor	66
Anexo 5. Nuevos Programas de Capital Humano Creados para Fortalecer Marca Empleadora	67



Introducción

La globalización ha permitido integrar al mundo, romper fronteras comerciales y culturales e intercambiar información en tiempo real. Esto ha cambiado la forma de hacer negocios, no sólo porque el entorno es ahora más competitivo sino porque los clientes y consumidores son cada vez más exigentes, demandando productos personalizados que sobrepasen sus expectativas. Por ello, es casi imposible mantener ventajas competitivas relacionadas al precio y a la calidad a lo largo del tiempo, ya que la competencia puede copiarlas instantáneamente, tomando en cuenta la facilidad existente para acceder a la información mediante las nuevas tecnologías.

Una forma -quizás, la más importante- de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo es a través de la correcta administración de la información convertida en conocimiento, que permita tomar decisiones acertadas y oportunas, así como adaptarse a los cambios del mercado para responder mejor a los requerimientos de nuestros clientes y consumidores. Esto es precisamente lo que constituye la capacidad de generar valor a través de la gestión del conocimiento, la misma que debería impactar en la experiencia del trabajador durante su permanencia en una compañía.

Y esto, a su vez, implica un cambio radical en la forma en que llevamos a cabo la gestión del talento en una compañía: pasar de una perspectiva de las personas como recursos que generan costos a un enfoque de las personas como capital humano que genera valor. En esa línea, los factores diferenciadores los encontramos en las capacidades de cada uno de los trabajadores, su habilidad para innovar y aprender, así como en su capacidad de aprovechar las oportunidades emergentes.

Vista así, una gestión integral del capital humano permite que los activos tangibles e intangibles generen valor y hace que la Alta Dirección de la Compañía vea a sus colaboradores como generadores de ventajas competitivas.

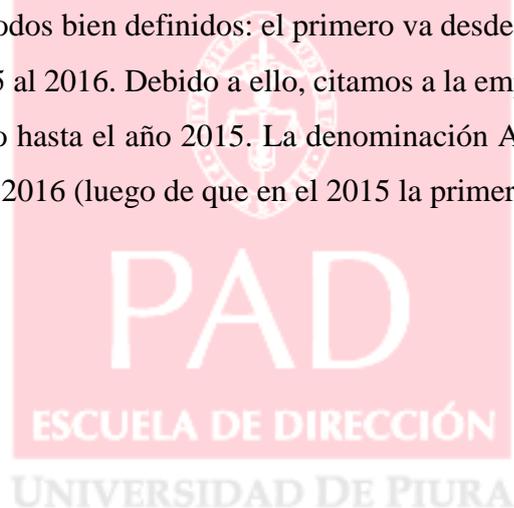
Y este es el punto de partida para construir la Propuesta de Valor Interna (PVI) de una Compañía y, con ella, generar una Marca Empleadora que la convierta en un lugar deseado para trabajar (para quienes están fuera) y en un lugar deseado para seguir creciendo y desarrollándose (para quienes están dentro).

Esta es la idea central que nos movió a llevar a cabo este proyecto en la denominada, en aquel momento, Corporación Lindley. Una compañía líder en el mercado peruano de bebidas no alcohólicas que comercializa un atractivo portafolio (con productos emblemáticos como Inca

Kola, Coca-Cola, Fanta, Sprite, Frugos, San Luis, entre otros); que tiene presencia a nivel nacional a través de 65 distribuidores (lo cual nos permite llegar a 340.000 puntos de venta y 140 clientes en el canal moderno) y ocho plantas de producción; y con una población laboral de 3.800 colaboradores directos y más de 8.800 colaboradores indirectos (información vigente al momento de concluir los hechos narradas en la parte final del presente trabajo).

En este trabajo de investigación pretendemos mostrar el proceso que seguimos para construir nuestra marca empleadora “Saborea el Éxito”. Para ello partimos del momento histórico en que comenzamos a construir una “nueva compañía”, haciendo frente al desafío de hacer pública nuestra PVI y atravesando un momento de definición conceptual y metodológica de los modelos que tomamos en consideración para este fin. Debido a la participación directa del investigador en dichos procesos, mucha de la información tiene un carácter testimonial y por ello no se hacen referencias a fuentes adicionales.

Es importante dejar muy en claro (aunque en el documento también se especifica) que este caso transita por dos periodos bien definidos: el primero va desde el año 2008 al 2012 y el segundo, abarca los años 2015 al 2016. Debido a ello, citamos a la empresa como Corporación Lindley, nombre que mantuvo hasta el año 2015. La denominación Arca Continental Lindley comienza a ser utilizada en el 2016 (luego de que en el 2015 la primera comprara esta última).



Capítulo 1. El primer desafío: La construcción de una Propuesta de Valor Interna (Parte A)

Era una calurosa y húmeda mañana de febrero del año 2015. En las oficinas de Corporación Lindley, ubicadas en el tradicional distrito del Rímac (en el mismo lugar donde hacía 105 años don José Robinson Lindley había comenzado un emprendimiento que, años más tarde, daría lugar a una empresa emblemática), se vivía el ajetreo propio del día a día de una organización de consumo masivo.

El Director de Capital Humano, Carlos Vivar, caminaba hacia la oficina del flamante Gerente General de Corporación Lindley, José Borda. En el camino a esa reunión pensaba en la gran transformación que había tenido el Área de Capital Humano en los últimos 10 años y el prestigio alcanzado por el cual ahora esta área de la empresa era todo un referente en buenas prácticas de gestión humana en el Perú y en Latinoamérica.

Hacía un mes que José Borda acababa de asumir la gerencia general de la Corporación Lindley, luego que Johnny Lindley Suárez se convirtiera en el nuevo Presidente Ejecutivo. Pepe (como él prefería que lo llamaran) había puesto mucho énfasis en entender los números del negocio y en ocuparse de los temas en los que debería incidir para asegurar una gestión exitosa, un crecimiento más acelerado de la compañía (especialmente en el *Earning Before Interest Taxes Depreciation Amortization* [Ebitda]) y en llevarla a un nivel superior de excelencia.

Con esos propósitos acababa de revisar el último reporte de indicadores de Capital Humano (resumen 2014 e indicadores de enero 2015) y a continuación había pedido conversar con Carlos. Pepe reconocía que el área de capital humano contaba con procesos de clase mundial y gente muy talentosa que venía dando excelentes resultados; sin embargo, observó elevados índices de rotación voluntaria¹ (11% en el área comercial y 7% en las áreas administrativas), así como un bajo indicador de cobertura interna².

¹ Se entiende por “rotación” al número de salidas (bajas o ceses) de gente de la compañía, en un periodo determinado. La compañía medía dos tipos de rotación: la “involuntaria” (aquella motivada por la misma compañía en casos, por ejemplo, de despidos por bajo desempeño o falta grave) y la “voluntaria” (aquella originada en la propia decisión del colaborador en casos, por ejemplo, de renuncia por una mejor oferta de trabajo o abandono de sus labores). Obviamente la “voluntaria” era la que más le afectaba a la compañía, por ello se medía en detalle, entendiendo incluso las causas que la originaban.

² Se entiende por “cobertura interna” al porcentaje de puestos vacantes que son cubiertos por colaboradores de la compañía, los mismos que fueron mapeados en el proceso de revisión de talento como personas con alto potencial y, por tal motivo, estaban en los cuadros de reemplazo respectivos. Durante los últimos años, Corporación Lindley había hecho muchos esfuerzos para dar más oportunidades a su talento interno.

Ambos aspectos conformaban, precisamente, la preocupación que le expresó a Carlos durante el diálogo que sostuvieron a continuación:

- PEPE: Carlos, ya hemos conversado anteriormente de los excelentes resultados del área de Capital Humano en los últimos años, pero acabo de leer tu último reporte de indicadores y me he quedado preocupado. No conviene continuar con esos porcentajes de rotación. No sólo estamos incrementando nuestros costos innecesariamente, sino que estamos perdiendo talento. Tú me has demostrado que nuestras compensaciones son competitivas respecto al mercado, así que no veo razón para que la gente se vaya de la compañía. No obstante, parece que hay algo que no estamos haciendo.
- CARLOS: Sí, Pepe, tienes razón. Permíteme contarte que estamos trabajando en un plan que nos ayude a disminuir la rotación voluntaria y nos permita dar más oportunidades a nuestro talento interno, elevando nuestro porcentaje de cobertura interna. Este proyecto debería beneficiarnos, además del ahorro en costos de selección, con el incremento en la fidelización de nuestra gente, sobre todo en este periodo de intensa agresividad entre las compañías por atraer al mejor talento.
- PEPE: Tengo dudas sobre si nuestra gente realmente valora todo lo que implica trabajar en una empresa como la nuestra. No sé si lo estamos transmitiendo de la mejor manera.
- CARLOS: Eso es lo que esperamos mejorar con este plan. Por ello, te pido me des 30 días para presentarte el plan que menciono y recibir tus aportes y aprobación.
- PEPE: OK Carlos. ¡Nos vemos en 30 días!

1.1. La Compañía, su historia y entorno

La historia de Corporación Lindley se remonta a 1910, año en que inicia operaciones la fábrica de Aguas Gaseosas la Santa Rosa, de José R. Lindley e hijos, en el distrito del Rímac. Esta empresa fue producto del emprendimiento de los esposos, inmigrantes ingleses, José Robinson Lindley y Doña Martha Stoppanie de Lindley.

Figura 1. Vista de la fábrica “Santa Rosa” (alrededor de 1920)



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

En 1928 la empresa familiar se transforma en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A. (JRL) y en el año 1935, con motivo del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanza al mercado el producto INCA KOLA, con la frase: “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”. (“Empresa peruana de éxito: Inca Kola, la bebida de sabor nacional”, s. f., párr. 10).

Precisamente, Inca Kola habría de transformarse, con el correr de los años, en una de las *love brands* más reconocidas en el Perú.

Figura 2. Primeros envases de Inca Kola (1935)



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

En 1945, Don Isaac Lindley asume la Presidencia y la Gerencia General de JRL. Él fue quien contribuyó de forma destacada a la gran expansión de la compañía, que bajo su dirección pasó a tener una dimensión nacional (antes su ámbito era solo la ciudad de Lima). Don Isaac Lindley creó más de 20 empresas, entre las cuales podíamos encontrar a embotelladores

autorizados que producían y comercializaban las bebidas del portafolio de la compañía en las principales localidades y provincias del interior del país.

Durante los siguientes 25 años la empresa continuó modernizándose e incrementando su capacidad de producción. Al mismo tiempo, Inca Kola fue consolidando su liderazgo en el mercado local hasta convertirse en la preferida de los peruanos (posicionamiento que ha mantenido a lo largo de los años hasta la fecha).

En 1989, Johnny Lindley Taboada, hijo de Isaac Lindley, asume la Presidencia del Directorio y comienza a trabajar fuertemente en el crecimiento y desarrollo de la compañía. Su orientación fue claramente comercial y a su gran inspiración le debemos frases como “Inca Kola, la bebida de sabor nacional” o “Inca Kola, la fuerza de lo nuestro”.

En 1999, JRL se asocia con The Coca-Cola (TCCC) Company para llevar a cabo una alianza estratégica que le permita afianzar su estrategia de crecimiento en el Perú. Sin embargo, no tenía la operación completamente en sus manos ya que hasta ese momento se mantuvieron dos embotelladores en el país: JRL (embotellador de Inca Kola, fundamentalmente) y Embotelladora Latinoamericana (ELSA [embotellador de Coca-Cola, principalmente]). ELSA era propiedad de un grupo chileno denominado Embonor, cuyos orígenes en el Perú se remontaban a 1936, año en el que la familia Barton obtiene los permisos para embotellar y comercializar Coca-Cola en el Perú. Esta compañía además producía y comercializaba otros productos del portafolio de TCCC, así como algunas marcas propias en el norte, centro y sur del país.

Figura 3. CEOs de Coca-Cola e Inca Kola cerrado acuerdo en 1999



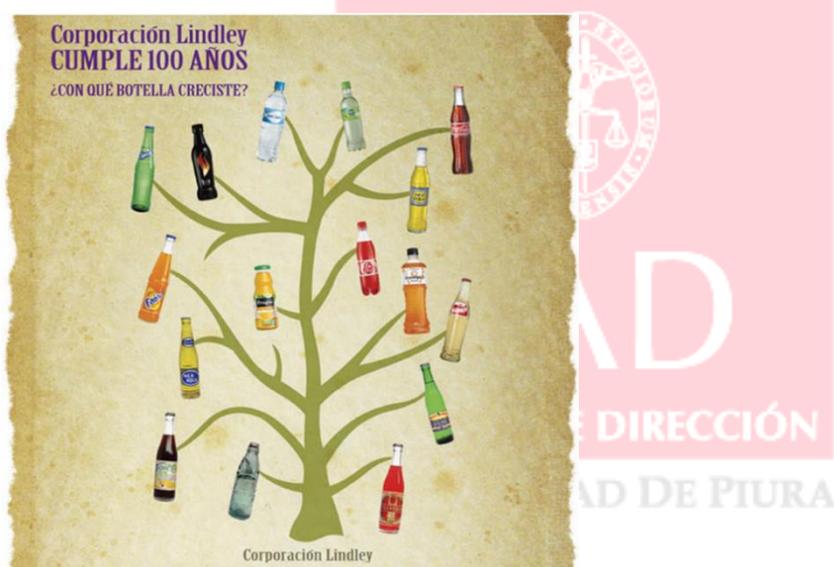
Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

La alianza estratégica entre JRL y TCCC se afianza a través de la compra de ELSA por parte de JRL, en el año 2004. Con ella se hace de todo el portafolio de las bebidas pertenecientes a TCCC (Coca Cola, Fanta, Sprite, San Luis y Crush entre otras). En ese momento nace Corporación Lindley S.A.

En el año 2007, Johnny Lindley Suárez (hijo de don Johnny Lindley Taboada) asume la Gerencia General de la compañía e inicia un proceso agresivo de profesionalización y modernización. Uno de los primeros hitos de esa nueva gestión es que, en el año 2008, Corporación Lindley es galardonada con el Premio Nacional a la Calidad 2008 y Medalla de Oro, por la calidad de su gestión a nivel nacional.

En 2010 se festeja el primer centenario de Corporación Lindley y, al mismo tiempo, los 75 años de Inca Kola (para ese entonces ya conocida como “la bebida de sabor nacional”). Fue todo un año de festejos a nivel nacional y también de la introducción de una nueva imagen corporativa.

Figura 4. Afiche conmemorativo de los 100 años de la compañía



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Fruto del proceso de modernización iniciado años atrás, en el año 2012 inicia sus operaciones la mega planta Santa Rosa (en Trujillo); la misma que en 2014 se constituye en la primera planta en Latinoamérica en obtener el nivel oro en certificación Leadership in Energy & Environmental Design (LEED³) para nuevas construcciones.

El año 2015 representó un hito para la compañía ya que ese año se celebraron los primeros 80 años de Inca Kola, una de las marcas más queridas por los peruanos. Así mismo, se inaugura la mega planta Pucusana, que es una súper estructura construida en un área de 66 hectáreas y con una capacidad de producción de mil millones de litros de bebidas al año (es considerada

³ La certificación LEED es el sistema “más reconocido a nivel internacional creado por el USGBC (US Green Building Council) para el diseño, construcción, operación y mantenimiento de edificios de alto desempeño que implementan las normas y estrategias sustentables de construcción más exigentes de la industria” (“¿Qué es la Certificación LEED®?”, 10 de julio de 2018, párr. 1).

como una de las plantas embotelladoras más grandes del mundo). Dicha planta estaba destinada a abastecer el 55% del volumen total de todo el país.

Ese mismo año, la sede administrativa de Corporación Lindley se muda del tradicional distrito del Rímac, donde había estado localizada desde la fundación de la compañía, a un moderno edificio en La Molina. Para el diseño y equipamiento de sus oficinas se convocó a las mejores firmas, logrando estándares de primer nivel en comodidad y funcionalidad en oficinas orientadas a fomentar un ambiente 100% colaborativo. Esta característica fue la razón por la que, un año más tarde, las oficinas de Lindley ocuparon el séptimo lugar entre las oficinas mejor diseñadas en el Perú, de acuerdo al ranking “Diseño + Productividad 2016”, elaborado por la Revista Aptitus y 3G Office (mayo de 2016, p. 10).

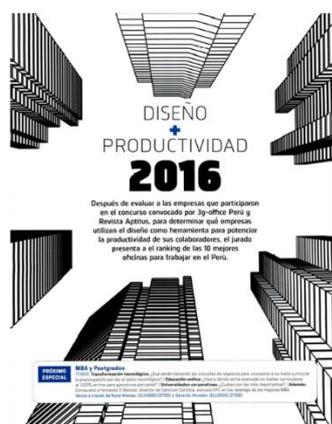
Figura 5. Vistas exteriores de plantas de Pucusana y Trujillo



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Figura 6. Reconocimiento de oficina La Molina

Estudio de la Revista especializada en RRHH – Aptitus: Mejores oficinas para trabajar. Puesto 7.



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Finalmente, en setiembre de ese mismo año se anuncia una nueva alianza: Corporación Lindley pasa a formar parte de Arca Continental, integrándose a uno de los embotelladores más

importantes del Sistema Coca-Cola en el mundo. En el Anexo uno se presenta una reseña de la historia y envergadura de Arca Continental.

Figura 7. Evento de comunicación de la “alianza” entre Arca Continental y Lindley



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

1.2. Consolidar la fusión de dos compañías y construir una propuesta de valor única

Desde que, en el 2004 se fusionaron JRL y ELSA (absorbiendo la primera a la segunda), el área de Capital Humano se enfrentó al gran dilema de construir una sola propuesta de valor para los colaboradores de ambas compañías. El gran problema radicaba en que ambas compañías habían sido rivales por muchos años en el mercado. Durante mucho tiempo Inca Kola y Coca-Cola se habían disputado la supremacía de bebidas carbonatadas en el mercado peruano (habiendo siempre ganado la primera). En ese momento, pasaron a la curiosa situación de encontrarse todos juntos en una misma empresa.

Hubo mucho que trabajar en esos años a fin de generar una sola identidad en torno a la marca Lindley. No hay que olvidar que, hasta antes de esa integración, los colaboradores de ambas compañías decían a sus conocidos que trabajaban en Inca Kola o en Coca-Cola, respectivamente y obviando el nombre o razón social de la misma.

Figura 8. Afiches para clientes (bodegueros) del canal tradicional y para la fuerza de ventas (“fusionada”)



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Por ello, se implementó un proyecto denominado “Centenario” mediante el cual se buscó lo siguiente:

- Consolidar una única visión y construir una única Propuesta de Valor para los colaboradores de ambas compañías.
- Generar una sola identidad en torno a la marca Lindley.
- Crear una nueva cultura compartida que modifique comportamientos y actitudes.
- Desarrollar un sólido equipo de profesionales, dueños de su nuevo negocio.
- Lograr un sólido compromiso para ser parte del cambio.
- Facilitar la gestión del cambio y los movimientos individuales que inevitablemente se iban a generar como producto de dicha fusión.

Todo ello debería garantizarnos una transición armónica y transparente, para alcanzar nuestra gran meta:

- Una sola compañía
- Una cultura corporativa
- Un modelo operativo eficiente
- Un solo equipo
- Un solo objetivo: crecimiento rentable.

La estrategia de construcción de la nueva marca pasó por la creación de un logo simple, pero de alto impacto, que represente la unión de ambas compañías y de ambas marcas:

Figura 9. Primer logo luego de la fusión entre Lindley y ELSA



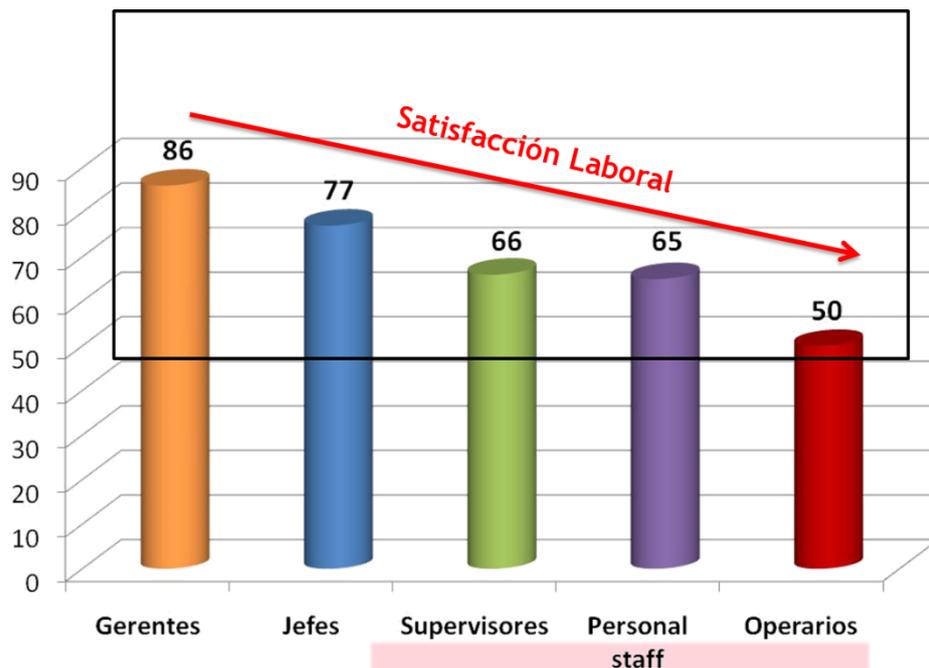
Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Se contrató a la consultora *Piqué Consulting Group* (PCG) para dar soporte al proceso de consolidación de ambas compañías (lo cual, más adelante, daría origen a la Corporación Lindley), Ellos fueron quienes nos apoyaron en todo este largo camino rediseñando los procesos de Capital Humano y del Área Comercial y de Distribución. La consultora nos ayudó a manejar la gestión del cambio y la comunicación organizacional, dando el soporte necesario para definir a los ocupantes finales de las posiciones de la nueva compañía.

Este último punto fue crucial y, para lograrlo, fue necesario llevar a cabo unos exhaustivos procesos de adecuación de la estructura organizacional y selección de los mejores candidatos, que podían provenir indistintamente de tres fuentes: JRL, ELSA o ser buscados en el mercado laboral externo. Fruto de ello quedaron en la planilla de la organización 3,500 colaboradores, lo que representó una reducción del 43% del total de la suma de las plantillas de ambas compañías.

En el año 2008 llevamos a cabo nuestra encuesta de clima organizacional para el 100% de los colaboradores de la nueva empresa ya integrada. Los resultados nos enfrentaron duramente a una realidad de confusión, desconcierto y falta de identidad, sobre todo entre los colaboradores operativos.

Figura 10. Resultados Encuesta de Clima Organizacional 2008



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Este escenario nos planteó varias interrogantes, aunque el mayor desafío fue la necesidad de comprender la realidad que se escondía tras los números y el esfuerzo por interpretar por qué nuestros colaboradores operativos mostraban un nivel de satisfacción laboral significativamente menor al de otros grupos ocupacionales. Las primeras interpretaciones que hicimos de esos resultados nos daban como posibles razones el hecho de provenir de compañías diferentes y que ahora no se sentían parte de ninguna, el hecho de formar parte de una nueva compañía en proceso de consolidación, o también podía ser consecuencia de los recientes recortes de personal. No obstante, todo ello no eran más que suposiciones.

1.3. Segmentar para, luego, unir

Ya que nuestro objetivo era contar con un gran equipo de colaboradores motivado, alineado y comprometido, entonces en primer lugar necesitábamos responder la interrogante: ¿cómo lograr que nuestra gente sea la base de la generación de valor en la compañía?

Para encontrar la respuesta, tuvimos que aplicar la popular sentencia “pensar fuera de la caja”. Comenzamos a mirar más allá de los procesos tradicionales de capital humano y descubrimos que el marketing contaba con algunos procesos y técnicas que podíamos replicar. Dado que esta disciplina parte de una orientación comercial centrada en el consumidor, cuenta con recursos para comprender su comportamiento con el fin de implementar estrategias que logren su total satisfacción.

En esa línea recurrimos al enfoque del académico estadounidense McCarthy, E. (1960), quien introdujo en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach*, el concepto de *marketing mix* para representar la suma de cuatro variables (las cuatro Ps) sobre las cuales la compañía debe actuar planificadamente para satisfacer las necesidades del consumidor: promoción, producto, precio y plaza. Haciendo una analogía con los procesos principales de capital humano, encontramos que podríamos hablar de un “*HR Mix*” (el término es nuestro), aludiendo a la combinación de herramientas o programas (comunicación, desarrollo, ambiente laboral y recompensa) sobre las cuales la empresa actúa, de forma planificada, con el fin de mejorar la motivación y compromiso de sus colaboradores de una manera coherente y ordenada.

Para encontrar el *marketing mix* de mayor impacto en el consumidor, la teoría del *marketing* nos dice que debemos ir a un concepto de segmentación de mercados, entendido como un proceso mediante el cual se agrupan consumidores de acuerdo a características comunes (deseos, necesidades, poder adquisitivo, actitudes de compra o hábitos similares), seleccionando uno o varios grupos.

Siguiendo con la estrategia propuesta de aplicar ese enfoque a la gestión del capital humano, encontramos que podríamos utilizar el mismo concepto de segmentación aplicada a la empresa. Ello debería permitirnos agrupar colaboradores de acuerdo a sus características comunes (expectativas, necesidades, nivel jerárquico, satisfacción laboral o hábitos de trabajo), seleccionando uno o varios grupos para llegar a ellos mediante un *HR Mix* específico.

Esta segmentación supuso identificar grupos de colaboradores con perfiles y expectativas similares, así como definir los aspectos relevantes que los caracterizan, con el fin de mejorar los índices de satisfacción y compromiso. Para ello, en el año 2008, recurrimos a la consultora Arellano Marketing para nos ayude a confeccionar el “perfil psicográfico” (Guiteras, 16 de julio de 2013) del colaborador operativo de Lindley, empleando los mismos criterios que ellos utilizaban para hacer estudios de esta naturaleza a nivel de consumidores externos.

[El perfil psicográfico] consiste en delimitar el público objetivo de un determinado producto o servicio en base a sus actitudes, a sus estilos de vida, a su personalidad. Aunque a menudo los estilos de vida se asocian a ciertos rasgos demográficos, hay que tener en cuenta que hay productos que, más que estar asociados a variables estructurales, se vinculan a maneras de pensar, modos de entender el mundo... que son transversales a lo largo del espectro de variables sociodemográficas. (Guiteras, 16 de julio de 2013, párr. 3).

Conocer el perfil psicográfico en aquel momento, era muy importante para nosotros pues comprendimos que una persona puede responder de maneras diversas ante la realidad: ser

agresivo o pasivo, resistirse o abrirse al cambio, disminuir o acrecentar su necesidad de logro, entre otros. Al segmentar psicográficamente, los consumidores (en este caso, nuestros colaboradores) se determinan grupos en función a su estilo de vida, personalidad y valores.

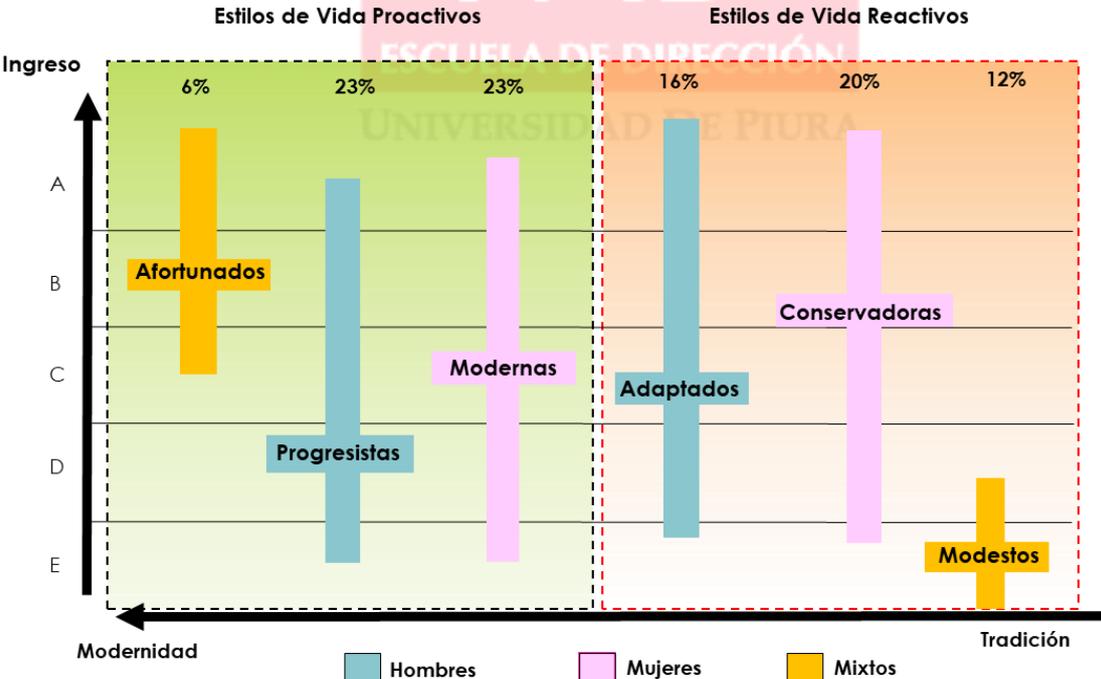
Respecto a los Estilos de Vida (EdV), Arellano (2017), fundador de Arellano Marketing y principal estudioso de este concepto en el Perú, afirma lo siguiente:

Los EdV son una forma de agrupar a individuos que se parecen en su manera integral de pensar y de comportarse. Esta clasificación va más allá de “ser” (hombre o mujer, joven o viejo, etc.), o del tener (rico o pobre, A, B o C, etc.), pues el EdV muestra a la persona integral en su manera de pensar y su comportamiento, aunque toma en cuenta las otras variables para la formación de grupos. El EdV “le pone corazón y cerebro al músculo y al bolsillo”

De esta manera resumida los Estilos de Vida serían “formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas”. (p. 19).

Arellano había comenzado a adentrarse en este concepto desde el año 1996 y, por el 2008 ya venía siendo estudiado en las facultades de Marketing de las principales universidades peruanas y consultado por empresas e inversionistas para entender la complejidad del mercado peruano. Arellano había definido seis EdV en el Perú: Afortunados, Progresistas, Modernas, Adaptados, Conservadoras y Modestos.

Figura 11. Estilos de Vida (al 2018) según Arellano



Fuente: Extraído de la presentación de Arellano Marketing para presentar el proyecto “Conocimiento del operario de la Corporación J.R.L” (junio 2008).

En este punto es conveniente aclarar, para no confundir a quien haya revisado los actuales EdV de Arellano, que sus denominaciones han ido modificándose teniendo en cuenta criterios como la necesidad de describir varios atributos, que las denominaciones de estos no se presten a confusiones y que no tuviesen connotaciones peyorativas; siendo así que, de acuerdo con el mismo autor:

Los EdV LATIR en el 2017 en Perú y en América Latina son seis. Dos son exclusivamente conformados por hombres: los **Progresistas** y los **Formalistas**. Dos son solo mujeres: las **Modernas** y las **Conservadoras**. Los últimos dos son mixtos: los **Sofisticados** y los **Austeros**. (Arellano, 2017, p. 20).

En las reuniones de trabajo con el equipo de Arellano Marketing reconocimos la pertinencia de dicho modelo para ser usado en nuestra área; dirigido no a un mercado externo, sino al interior de la compañía (nuestros colaboradores). Los criterios y conceptos de los EdV podían también ser utilizados para conocer mejor a nuestra gente.

Durante algunos meses, un equipo de dicha consultora se dedicó a realizar dicha investigación en nuestra compañía, entrevistando a una importante muestra de colaboradores en todas nuestras plantas y, al mismo tiempo, realizando *focus groups* con diferentes grupos con características afines (género, edad, antigüedad en la compañía, tipo de contrato, sindicalización, entre otros).

Culminado su trabajo, Arellano Marketing presentó el informe “Perfil del Operario–Corporación J.R. Lindley”, en abril de 2009. Entre los resultados del estudio se encontró que el 43% de nuestros colaboradores operativos se ubicaba en un EdV “Progresista” (caracterizados por ser pujantes y trabajadores, confían en sí mismos, valoran el ahorro y son utilitarios en su consumo), mientras un 56% se ubicaba en un EdV “Adaptado” (caracterizados por un comportamiento pasivo, por hacer lo mínimo indispensable que les permita mantener su estilo de vida, por expresar aversión al riesgo y por ser tradicionales en su consumo). El 1% restante se ubicaba en otros EdV.

El estudio también nos mostró los atributos más valorados por los colaboradores operativos en función de su autoconcepto como trabajador, como proveedor de recursos y como padre de familia. También, algunos atributos específicos adicionales respecto de los cuales sentían mayor o menor satisfacción en función a cómo ellos percibían que la empresa abordaba a cada uno de ellos.

El informe reveló que los atributos más valoraban eran los siguientes:

1. Relación familiar

- 2. Vivienda**
- 3. Salud**
- 4. Trabajo**
- 5. Educación / carrera**
- 6. Entretenimiento en familia**
- 7. Dinero**
- 8. Entretenimiento a nivel personal**

Esta percepción, sin embargo, variaba en función de los diferentes contextos en los cuales el colaborador operativo de Lindley se evaluaba y también en función a si se trataba de un colaborador estable (con contrato a plazo indeterminado) o contratado (con contrato a plazo fijo). Si bien consideraban que conocen su trabajo y que lo puede realizar adecuadamente; también consideraban que, como padre de familia y como proveedor de recursos, aún tenían asuntos pendientes que resolver y conseguir:

- Como trabajador

En el contexto laboral el colaborador operativo estable consideraba que podía realizar las labores con éxito y que no tenía problemas para desenvolverse (aunque los supervisores decían lo contrario). El contratado también se sentía capaz de trabajar bien, pero sentía que desconocía la percepción que la empresa tenía de su trabajo; ello lo llevaba a sentirse inseguro y a requerir demostrar constantemente que era un buen trabajador.

- Como padre y esposo

En el contexto familiar consideraban que hay asuntos en los que podrían mejorar como, por ejemplo, la atención que deberían dar a sus hijos y cónyuge. Esta culpa se daba menos entre aquellos que tenían cónyuges con trabajo remunerado, pues solían compartir los roles de crianza de los hijos.

- Como proveedor de recursos

En su evaluación como proveedor de recursos, sentían que estaban en deuda con su familia (principalmente los contratados, por su inestabilidad, y los colaboradores nuevos, por su bajo sueldo), ya que sentían que sus esfuerzos no eran suficientes para darle lo mejor a su familia. En este nivel su autoestima se veía afectada, por la frustración que sentían frente a dicha percepción.

Con ese trasfondo y en resumen, estos fueron los principales hallazgos del estudio:

- **Estilos de vida**

El segmento de colaboradores operativos se encontraba agrupado en los estilos de vida Adaptado (56%) y Progresista (43%), siendo el primero más tradicional y reactivo al cambio y el segundo más moderno, individualista y predispuesto al cambio.

- **Liderazgo de los supervisores**

Uno de los aspectos de la vida del colaborador operativo que aún no estaba del todo satisfecho, tenía que ver con temas derivados de la relación laboral, como el trato del jefe inmediato, el favoritismo y la falta de reconocimiento. Ellos deseaban tener jefes imparciales, creíbles y que siempre mantengan respeto por todos.

- **Estilo de comunicación**

El colaborador operativo sentía una gran necesidad de estar informado, sin embargo, requería que la comunicación se le presente en un lenguaje sencillo para poder comprenderla.

- **Necesidades**

Entre sus necesidades, alineadas con sus expectativas, pudimos encontrar: (i) la construcción o mejoramiento de su vivienda, (ii) la educación de sus hijos y (iii) el aseguramiento de la salud de la familia.

- **Entretenimiento**

La diversión y entretenimiento tenían claro foco en el fútbol (¾ partes lo practicaba), siendo también muy valoradas las reuniones con amigos y la camaradería entre compañeros. Así mismo, cuando salían de casa (con amigos o con sus familias), lo habitual era ir a un restaurante de pollo a la brasa (preferentemente Norky's o Roky's).

- **Seguridad en el trabajo**

La estabilidad laboral era para los operarios el beneficio más valioso entre todos los que puede brindar la compañía, particularmente para los contratados a plazo fijo. Ellos anhelaban permanecer en la compañía y veían disonancia entre la idea de una empresa que difunde el buen clima, al mismo tiempo que “despide a sus trabajadores” a los 2 o 5 años; sintiendo resentimiento por ello.

Con toda esa valiosísima información, en los años siguientes, empezamos a implementar diferentes acciones para potenciar la Propuesta de Valor Interna hacia nuestros colaboradores operativos. Fruto de ello fueron las siguientes acciones:

1. Estilos de vida

Implementamos un filtro en el proceso de selección para incorporar personal operativo más “progresista” y menos “adaptado”. El filtro en mención nos sirvió para medir tres dimensiones:

- El Locus de Control Organizacional; basado en la teoría de Rotter (1966) que usa el término locus de control para referirse al grado con el que el individuo cree controlar su vida en base a una serie de eventos y acontecimientos que intervienen en ella. Posteriormente, Spector (1988) introduce el concepto de Locus de Control Laboral (LCL) como la creencia del trabajador sobre el control que tiene de lo que le ocurre en el contexto laboral. Encontramos dos tipos de LCL: el Locus de Control Laboral Interno (LCLI) que se define como la creencia de que lo que sucede en el trabajo se debe a las propias acciones; y el Locus de Control Laboral Externo (LCLE) que se define como la creencia de que lo que sucede en el trabajo ocurre por efectos de fuerzas externas como el azar, la suerte o la acción de los otros.
- La orientación motivacional para la apertura al cambio, basado en el *Schwartz Value Survey* (SVS [2004]) que contiene 57 ítems respecto de los cuales se pide al evaluado “que pondere en una escala de 1 (opuesto a mis valores) a 7 (de suprema importancia), la importancia que asigna a cada uno de estos valores como principios guía en su vida.”
- El encaje de la persona con la organización y con el perfil de la posición se estimó a través de la herramienta *Personal Development Analysis* (PDA)⁴.

2. Liderazgo de los Supervisores

Con la finalidad de mejorar la calidad del liderazgo entre nuestros mandos medios, comenzamos a responder a las siguientes preguntas de diagnóstico:

- ¿Qué brechas se observan en los supervisores respecto a las competencias de liderazgo que la compañía requiere?
- ¿Qué competencias deberían tener los supervisores para ser el reflejo de la cultura de la compañía e impactar en el corto y largo plazo?

⁴ Dicha herramienta es un assessment que permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas, así como evaluar las demandas conductuales de un puesto y generar compatibilidades detalladas aplicables a los distintos procesos de gestión humana, describiendo y detallando las fortalezas y eventuales debilidades de la persona. (What is PDA behavioural Assesment?, 2019).

- ¿Qué otros conocimientos requieren los supervisores para cumplir adecuadamente con sus funciones?

Esas averiguaciones nos permitieron desarrollar, con la ayuda de la consultora HR *Strategic Partnership*, un programa de capacitación para nuestros mandos medios denominado. Lo llamamos *Managerial Skills* con cuatro módulos anuales y cada uno de ellos tenía cinco cursos o talleres; según se muestra a continuación:

Figura 12. Programa de capacitación Managerial Skills



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

3. Estilo de Comunicación

Adaptamos el estilo de redacción y formato de los comunicados internos en cuanto a detalle y sencillez, basándonos en una estrategia de comunicación para nuestro personal operativo en función del perfil de comunicaciones (¿cómo entienden mejor?) y la cultura organizacional (¿qué desea transmitir la compañía?). Una muestra de ello fue el boletín mensual Golazo mediante el cual, apelando a conceptos deportivos, comunicábamos los avances en el cumplimiento de los objetivos por plantas, los cuales eran la base para calcular su compensación variable.

Figura 13. Portada de Boletín “Golazo”



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

4. Necesidades

Se realizó un trabajo conjunto desde todas las áreas de Capital Humano para colaborar en la satisfacción de las necesidades más urgentes:

- Préstamos personales para construcción, compra o arreglo de vivienda. Ferias de vivienda.
- Programas de salud individuales y familiares.
- Suscripción de convenios con inmobiliarias, tiendas de retail, ferreterías y centros educativos de prestigio.

5. Entretenimiento y atractivos

- Realización de campeonatos de fútbol (primera “Copa Lindley” a nivel nacional), así como convenios con complejos deportivos y aprovechamiento de convenios activados con Powerade.
- Programa de Beneficios MÁS para comunicar adecuadamente los beneficios que ya tenían e introducir un plan de descuentos en comercios, tiendas retail, centros de entretenimiento y numerosos restaurantes (especialmente los de pollo a la brasa).

6. Seguridad en el trabajo.

- Programa de inducción que incluye la política de contratos de plazo fijo por 2 años claramente establecida para manejar la expectativa de los nuevos colaboradores.

- “Pasaporte de Capacitación”: programa de capacitación para operarios con diplomas de certificación en Buenos Hábitos de Manufactura (BHM), calidad, ambiente y seguridad.
- “Programa de empleabilidad”: difusión de información y conjunto de charlas de preparación para incrementar la empleabilidad de los operarios.

Todo ello, finalmente, culminó en el año 2011 con la implementación de nuestra primera propuesta de valor interno, denominada “La Fórmula del Éxito” y plasmada en la siguiente figura:

Figura 14. La fórmula del éxito



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Esta propuesta implicaba dar un abordaje diferente a la forma en que gestionábamos nuestros procesos de capital humano, acompañándola también de nuevos programas orientados a generar un mejor ambiente laboral, más compromiso, así como más oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La implementación de esta propuesta trajo como resultado los siguientes logros (adicionales a los mencionados, líneas arriba):

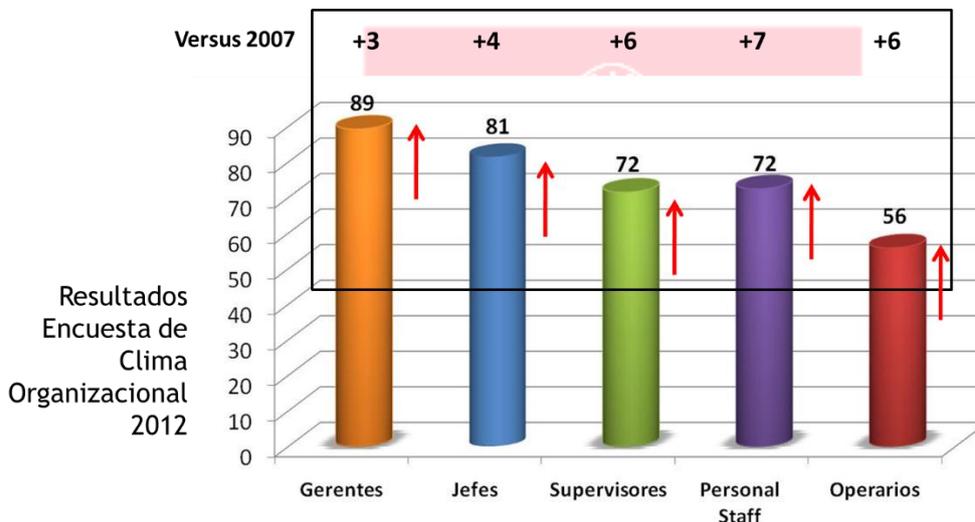
- Todos los colaboradores de la compañía contaban con un programa de compensación variable (segmentado y estructurado por niveles y áreas).
- Todos los gerentes y mandos medios de la compañía formados en temas de liderazgo y habilidades gerenciales, en base a un Modelo de Liderazgo diseñado especialmente para nuestra compañía. En el Anexo dos se muestra el Modelo de Liderazgo Lindley.

- El 100% del personal de la compañía (incluidos los colaboradores operativos) participando activamente del proceso de gestión del desempeño, con objetivos personales y grupales que impactaban, directa o indirectamente, en los planes y metas del negocio.

1.4. Primeros resultados

En el año 2012, los resultados de la encuesta de clima organizacional nos sorprendieron gratamente ya que demostraron que nuestra estrategia había sido correcta. Habíamos logrado consolidar y transmitir una primera Propuesta de Valor Interna para todos nuestros colaboradores operativos (casi el 70% de nuestro *headcount*) y ello había impactado significativamente en su satisfacción y compromiso.

Figura 15. Encuesta de clima organizacional 2012



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Cuando se presentaron estos resultados en el Directorio, este felicitó efusivamente la estrategia puesta en marcha y sus resultados por demás significativos y alentadores. Se comentó que, sin ninguna duda, seguíamos en el camino para tener gente totalmente alineada, motivada y comprometida.

En aquella oportunidad, el Director de Capital Humano ofreció una cena de reconocimiento a todo su equipo y les manifestó su orgullo por ser parte de un área proactiva, que había llevado adelante un abordaje innovador de los procesos de recursos humanos, basado fundamentalmente en los sentimientos y aspiraciones de los colaboradores operativos, pero totalmente relacionado con la cultura y objetivos de la compañía.

En su discurso de apertura de la cena, Carlos Vivar manifestó:

Cuando comenzamos este proyecto buscábamos encontrar la manera de que nuestros colaboradores operativos amen a la compañía y quieran quedarse con nosotros mucho tiempo, el máximo posible. Yo estoy seguro de que hemos dado un gran paso hacia esa ambiciosa meta. Y, lo más importante, fue que partimos de la escucha atenta y no de las hipótesis que nosotros habíamos construido. Y ya con ello nos convencimos de algo que puede sonar contradictorio, pero en esencia no lo es: necesitábamos segmentar para luego unir. Y eso fue precisamente lo que hicimos para, luego, construir nuestra propuesta de valor interna.

En dicha cena, también estuvo presente Johnny Lindley Suárez, el Presidente Ejecutivo y Gerente General de la compañía. Él había apostado por dicho plan desde sus inicios y había aprobado un presupuesto especial (pocas veces visto para un área de capital humano) para llevar a buen término dicho proyecto. Su olfato le había señalado que eso era lo necesario para incrementar la motivación y compromiso de la gente del *front-line*.

Acto seguido, él también tomó la palabra:

Estoy muy contento y satisfecho de los resultados alcanzados y los felicito efusivamente. Desde un primer momento, yo creí en ustedes y aposté por este proyecto; y veo que no me equivoqué. Sin embargo, nada nos garantiza que las cosas seguirán iguales por siempre. Podrán aparecer nuevos escenarios que demandarán de ustedes esa mirada proactiva como área de Capital Humano, pero también esa capacidad de pensar siempre “fuera de la caja”, que fue la que originó un proyecto como este que estamos cerrando hoy.

1.5. Un nuevo problema y una nueva oportunidad para afrontar un desafío

Carlos Vivar no le había mentido a Pepe Borda, cuando aquella calurosa mañana de 2015 le había dicho que estaban diseñando un plan para atacar esta nueva problemática y llevar a cabo un agresivo plan de fidelización y atracción de talento.

Él ya había venido conversando con Marco Estacio, el jefe de Comunicaciones Internas, respecto a un proyecto para construir la marca empleadora de la Corporación Lindley.

Esa misma tarde reunió a su equipo de reportes directos (incluido Marco, por supuesto) y los puso al tanto de su conversación de la mañana con Pepe. Entre todos revisaron la situación de la compañía:

- Es cierto que Lindley viene de un buen año 2014 ya que había sido considerablemente mejor al 2013. Mientras “El mercado de bebidas no alcohólicas había crecido 2.9% respecto del año anterior alineado con el crecimiento del PBI nacional y, revirtiendo el decremento registrado en el año inmediato anterior” (Corporación Lindley, 2014, p. 4), nuestra empresa creció 4% en volumen, ligeramente por encima de la industria, y alcanzó una utilidad de operación 11% superior al año anterior. Al final del año, la utilidad neta ascendió a 3.2 millones de soles, revirtiéndose la pérdida generada en el ejercicio anterior.
- Sin embargo, nada hace prever que este año deba ser mejor. Los últimos años habían sido especialmente duros para la industria de bebidas gasificadas en general y para nuestro negocio en particular; en ese contexto se requería un esfuerzo redoblado de la fuerza de ventas de la compañía. Y lamentablemente, era en ese grupo precisamente que se estaban dando los más elevados índices históricos de rotación voluntaria (11% mensual en promedio).
- Un punto por destacar es que tenemos un plan estratégico de largo plazo, con metas delineadas hasta el 2020. En función a ese plan venimos operando dentro de una lógica de procesos y con enfoque en la satisfacción total de clientes y consumidores finales.
- Somos líderes en el mercado peruano de bebidas no alcohólicas y contamos con un atractivo portafolio (con productos emblemáticos como Inca Kola, Coca-Cola, Fanta, Sprite, Frugos, San Luis, entre otros). Además, en los últimos años hemos diversificado permanentemente nuestro portafolio para atender todas las necesidades y ocasiones de consumo, ofreciendo productos en todas las categorías, con y sin azúcar y con diferentes rangos de precios.
- Tenemos presencia a nivel nacional a través de 65 distribuidores (lo cual nos permite llegar a 340.000 puntos de venta y 140 clientes en el canal moderno) y siete plantas de producción estratégicamente ubicadas (Pucusana, Trujillo, Zárate, Arequipa, Cusco, Iquitos y Huacho). Contamos con una población laboral de 3.800 colaboradores directos y más de 8.800 colaboradores indirectos (nuestros distribuidores).
- En todos estos años, nuestra compañía ha hecho grandes esfuerzos para conocer mejor a sus clientes y generar con ellos vínculos muy fuertes (que a veces, incluso,

trascienden la relación meramente comercial); por ello, Corporación Lindley es reconocida como uno de los mejores proveedores del mercado de consumo masivo. Además, ya sabemos la mejor forma de llegar a cada uno de nuestros clientes en las diferentes ciudades y geografías donde operamos.

- A nivel operativo existe una metodología, que combina elementos de mejora continua con conceptos de equipos auto dirigidos, denominada “equipos de clase mundial”, enfocada a la mejora de los procesos por parte de los mismos actores.
- La toma de decisiones en la compañía se hace utilizando una metodología denominada Sistema de Gestión por Decisiones (SGD), implementado en 2012 por la consultora Bain; la cual consiste en una serie de “rutinas” debidamente estructuradas en las que participan los responsables de los diferentes procesos y van resolviendo temas en función a una agenda previamente establecida. De esta forma las decisiones son consensuadas y contemplan múltiples enfoques y puntos de vista.
- Corporación Lindley cuenta con un marco estratégico corporativo que define la cultura de la empresa y la aterriza a conceptos tangibles y comportamientos observables.

Figura 16. Encuesta de clima organizacional 2012



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

- Acabamos de definir nuestra marca corporativa “Saborea cada momento de tu vida”, dando a conocer con esto que nuestro portafolio de productos está orientado a satisfacer las diferentes necesidades de consumidores en las diversas ocasiones de consumo
- Tenemos una estrategia de responsabilidad social y, como parte de ella, llevamos a cabo actividades de apoyo a clientes para incentivar la formalización de sus negocios, así como campañas de reciclaje, sembrado de árboles y limpieza de playas.

Por el lado de Capital Humano, el 2015 nos encuentra con una realidad muy diferente: durante los últimos años habíamos sido capaces de establecer e implementar procesos de capital humano muy sólidos y que se habían constituido en todo un referente a nivel del mercado local, en simultáneo, con los nuevos desafíos por resolver. A diferencia de los hallazgos del 2008, esta vez la problemática ya no estaba en el personal operativo; esta vez la problemática se circunscribía al personal administrativo y del área comercial (ventas).

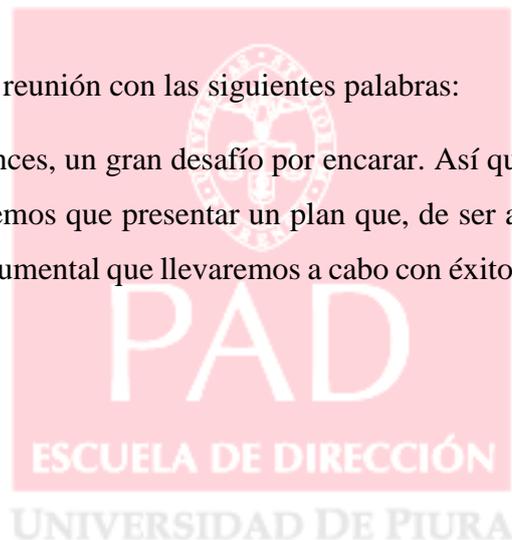
- En adición a la rotación en ventas, era preocupante también la rotación en las áreas administrativas o de *staff* (7% mensual en promedio), motivada por la alta visibilidad de nuestra compañía en el mercado merced a prácticas en los ámbitos comercial, industrial, de responsabilidad social y gestión del capital humano. Adicionalmente, en los últimos años habíamos llevado un agresivo proceso de renovación; contando ahora con un excelente equipo de gente talentosa que, por lo mismo, era muy visible y atractiva para otras empresas del mercado peruano (incluso varias más grandes y con mejor capacidad que nosotros). Ello se veía incrementado en un escenario en que muchas compañías importantes estaban creciendo orgánica e inorgánicamente no sólo en el Perú sino también en el extranjero.
- En simultáneo, surgía la necesidad de dar cada vez más oportunidades a nuestros colaboradores para acceder a posiciones que quedaban vacantes por dicha rotación, tanto más ahora que ya contábamos con gente mucho más talentosa. Nuestro indicador de cobertura interna para posiciones de liderazgo estaba por debajo del 50% y necesitábamos mejorarlo. Y, por supuesto, dando más oportunidades al talento femenino, porque nosotros sí creíamos en la inclusión y diversidad como mecanismos para generar mayor innovación y crecimiento al interior de la compañía. Así mismo, necesitábamos consolidar programas como el de *trainees*, para que se constituyan en

la principal base de nuestra banca de talentos para posiciones de entrada (*entry-level*) en la organización.

- A pesar de todo ello, debíamos incrementar nuestra capacidad de atraer nuevo talento del mercado para las *entry-level*. Y allí teníamos un problema: fruto de todos los cambios organizacionales producidos en los últimos años, habíamos perdido fuerza como marca ya que nuestros empleados potenciales (estudiantes y egresados universitarios, de institutos técnicos y de escuelas de negocios) conocían a Inca Kola o a Coca-Cola, pero muy pocos conocían a Corporación Lindley. Necesitábamos, entonces, convertirnos en un empleador aspiracional. Queríamos que los jóvenes que ingresaban al mercado laboral miraran a nuestra empresa como el lugar donde querían iniciar su carrera laboral y donde podían alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo.

Carlos concluyó la reunión con las siguientes palabras:

- Tenemos, entonces, un gran desafío por encarar. Así que pongamos manos a la obra. En 30 días tenemos que presentar un plan que, de ser aprobado, nos pondrá frente a un desafío monumental que llevaremos a cabo con éxito. ¡De eso no me cabe la menor duda!



Capítulo 2. Teaching note

2.1. Resumen del caso

Este caso, histórico y en el que el autor tuvo un papel protagónico, plantea los desafíos de la Corporación Lindley en dos momentos específicos:

- a) **Del 2008 al 2012.** – Periodo que sucede a la fusión de dos empresas competidoras (Lindley y Embotelladora Latinoamericana). Circunstancia en la que se plantea la necesidad de generar una propuesta de valor interna para los colaboradores operativos de las áreas de producción que los lleve a identificarse más con la compañía y a mejorar la motivación y la satisfacción laboral. Para ello, el Área de Capital Humano utilizó herramientas y procesos de Marketing (*Marketing Mix*, Segmentación y Perfilación), convirtiéndolos en herramientas de gestión de personas. Esta orientación hizo posible que la estrategia se construya partiendo de un cabal conocimiento y entendimiento de la realidad de los colaboradores, aplicando luego técnicas para posicionar procesos clave de capital humano.
- b) **Del 2015 al 2016.** – Etapa que acontece en medio de una agresiva guerra por el talento que se llevaba a cabo en el mercado laboral peruano y donde el público objetivo cambia respecto a la primera etapa. Ahora son los empleados del staff y de ventas a los que se requiere fidelizar; además, la compañía necesitaba consolidar su capacidad de atraer al mejor talento del mercado. En ese momento la compañía vuelve a recurrir a herramientas de marketing para construir y activar una marca empleadora. Su base sería una propuesta de valor interna mucho más potente.

2.2. Objetivos docentes

Los objetivos de aprendizaje están relacionados con las conclusiones mostradas en la última parte de este trabajo de investigación y tienen que ver con lo siguiente:

- a) Cuando se dirigen personas es importante tener en cuenta sus percepciones y aspiraciones y eso sólo puede saberse si implementamos acciones para conocerlos mejor. Eso es clave si queremos generar programas y procesos que tengan alto impacto en nuestra gente.
- b) Es importante que las áreas de capital humano o recursos humanos tengan una mirada global de la compañía y sus procesos, de forma tal que puedan diseñar e implementar programas acordes con la realidad de cada área de la compañía. En esa misma línea,

sus estructuras deben estar alineadas a dichos procesos y orientadas a una filosofía de *business partner*.

- c) No basta con diseñar e implementar buenos procesos y programas de capital humano, sino que es necesario difundirlos y comunicarlos de la mejor manera posible, asegurando su pleno conocimiento e interiorización por parte de todos los colaboradores de la compañía.
- d) El diseño de una marca empleadora no puede estar sólo en manos de las áreas de capital humano, sino que deben participar y aportar todas las áreas de la compañía. Su aprobación final debe recaer en la máxima autoridad de la empresa (el CEO o Gerente General) y su Comité Directivo ya que la misma no es un instrumento de recursos humanos, sino que forma parte de la estrategia misma del negocio.

Esto también podríamos relacionarlo con la teoría de Balances en la Organización, expuesta por Ferreiro y Alcázar (2019) en su libro *Gobierno de Personas en la Empresa*. Podría tomarse como referencia la necesidad de una equidad horizontal, como se representa en la figura siguiente:

Figura 17. ¿Qué se debe dar y qué se puede recibir?

NECESIDADES HUMANAS	QUÉ LE PUEDE DAR LA EMPRESA AL EMPLEADO	QUÉ SE PUEDE PEDIR AL EMPLEADO	DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
Psico-corpóreas	Dinero, status, información, contrato de trabajo, premios o castigos	Bienes, servicios, productividad, cumplir el contrato laboral, función formal, tarea	Eficacia	← ESTRATEGIA
Cognoscitivas	Equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, empowerment, cauces de acción, etc.	Iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que hace	Atractividad	← SABER DISTINTIVO
Afectivas	Ayuda para superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad	Lealtad, identificación, actitud de servicio, capacidad de sacrificio por la empresa, gratitud	Unidad o confianza mutua	← MISIÓN INTERNA

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2019, p. 52).

La propuesta de valor interna (PVI) y la marca empleadora se ubican en la dimensión de la atractividad y de la unidad o confianza mutua. Bien manejados, ambos temas pueden elevar notablemente el compromiso, la lealtad y la contribución del colaborador a la organización. Además, pueden transformarse en elementos atractivos para que quienes están fuera vean en la empresa una opción atractiva para trabajar y desarrollarse.

2.3. Público sugerido

Aunque podría ser desarrollado con alumnos de pregrado, de preferencia debería estar orientado a alumnos de posgrado; esto teniendo en cuenta que estos últimos ya traen una visión un poco más holística de los negocios y de las responsabilidades finales de cada área, con lo cual van a poder concatenar mejor las diferentes aristas y realidades que presenta el caso en su totalidad.

2.4. Lecturas sugeridas

Respecto a la bibliografía que podrían leer, tanto profesores y alumnos para profundizar en este caso, la verdad es que no hay mucha. Yo me inclinaría por recomendar tres libros clave: de Arellano, R. (*Mucho más que tener: Latir*), el de Ulrich, D. y Brockbank, W. (*La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*) y, por supuesto, el de Ferreiro, P. y Acázar, M. (*Gobierno de Personas en la Empresa*). Todos ellos están debidamente citados en la sección de referencias bibliográficas.

2.5. Plan de enseñanza

La parte A debería darse como lectura previa. Luego, en la clase el profesor debería llevar la siguiente secuencia:

- a) Detenerse un tiempo en la historia de la compañía y en la importancia de entender el gran desafío que implicaba que dos marcas rivales hasta ese momento, Coca-Cola e Inca Kola, comenzaran a ser producidas y comercializadas por la misma empresa y, por tanto, por la misma fuerza de ventas.
- b) Analizar el proceso de adaptación de técnicas y metodologías de marketing para acometer un tema de capital humano. Entender la secuencia lógica que siguieron, los resultados obtenidos, así como el uso de todo ese conocimiento obtenido para generar las soluciones que finalmente se plantearon.
- c) Discutir y consensuar la necesidad de conocer al público objetivo antes de definir cualquier proceso, proyecto o curso de acción dirigido a ello. Este conocimiento debe ser cabal y no basado en suposiciones o interpretaciones de la realidad.

2.6. Planteamiento del problema a discutir

El problema que se plantea al final de la parte A está relacionado con la guerra por el talento que se estaba llevando a cabo en el mercado laboral peruano en esos años. Al ser Corporación Lindley una empresa muy visible y contar con prácticas de Capital Humano

reconocidas en el mundo laboral, muchas compañías comenzaron a quitarle talento. En ese momento, empiezan a elevarse los índices de rotación laboral. La característica más notable es que esta vez ya no crece la rotación en colaboradores operativos (procesos de manufactura), sino en los colaboradores de ventas y en las áreas *staff*.

En simultáneo, aparece la necesidad de mejorar los niveles de cobertura interna y la capacidad de la compañía para convertirse en una empresa aspiracional (una compañía en donde la gente quiera trabajar).

Preguntas para la discusión en grupo:

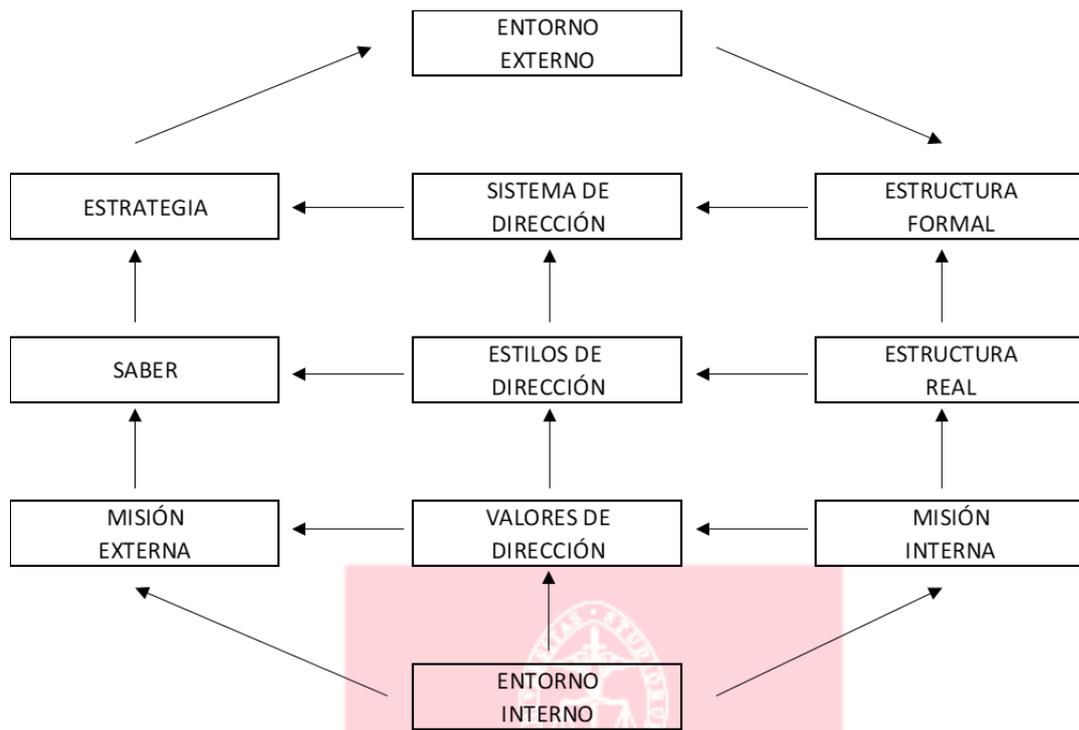
- ¿Qué debería hacer la compañía en este nuevo contexto para fidelizar a sus colaboradores más talentosos y convertirse, para las personas de fuera, en una opción deseable para trabajar?
- ¿Debería replantearse su propuesta de valor interna?, ¿hay algo más que deba implementar?
- La información que se proporciona en esta parte debería ser suficiente para que los alumnos construyan el Octógono y recomienden las acciones a tomar.

2.7. El Octógono

Aun cuando este no fue el modelo de análisis que se usó en la secuencia real del caso (el autor de este trabajo de investigación aún no conocía esa metodología), sí resulta útil que los alumnos que utilicen el Octógono para evitar que ningún tema clave quede fuera del análisis.

El autor de este modelo de representación de una organización empresarial fue Pérez, J. que lo denomina “Modelo Antropológico” en su libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Posteriormente, el profesor Pablo Ferreiro le da el nombre de “Octógono”, para definir un modelo “que ayuda a entender qué quieren lograr las personas a través de su colaboración con la organización” (2013, p. 60).

Figura 18. El Octógono



Fuente: Ferreiro (2013, p. 63).

2.7.1. Análisis del primer nivel

2.7.1.1. Entorno externo 2014- 2015

- Existe un entorno de guerra por el talento, donde la mayoría de grandes y medianas empresas compiten por las mismas personas (dada la escasez de gente preparada que existía en nuestro mercado).
- En el 2014 el crecimiento del mercado peruano de bebidas no alcohólicas fue de 2.9%, mientras que el volumen de ventas de la compañía creció 4%. La utilidad neta de Lindley fue de 3.2 millones de soles, con lo cual se pudo revertir la pérdida del año anterior.

2.7.1.2. Estrategia

- La empresa produce y comercializa diversos productos agrupados en las siguientes categorías: gaseosas, aguas, néctares, isotónicos y energéticos.
- En el sector gaseosas tienen el liderazgo del mercado con sus dos principales marcas: Inca Kola y Coca Cola.

- La empresa llega a sus clientes a través de 41 distribuidores a nivel nacional, organizados bajo el modelo de Centros de Distribución Autorizados (CDAs).
- AC Lindley es la empresa líder en el sector de gaseosas con una participación de mercado de 73%.

2.7.1.3. Sistema de dirección

- La empresa tiene un plan estratégico de largo plazo, con metas delineadas hasta el 2020. En función a ese plan opera dentro de una lógica de procesos y con enfoque en la satisfacción total de clientes y consumidores.
- Existe un proceso de gestión del desempeño para el 100% de los colaboradores, el cual garantiza el alineamiento de objetivos a todo nivel
- La empresa cuenta con un proceso de gestión del talento mediante el cual se clasifica a los colaboradores con alto potencial, los cuales son candidatos de preferencia para ocupar los cuadros de sucesión de la compañía y, a la vez, son las primeras opciones para cubrir las vacantes que se produzcan (con lo cual se alimenta el indicador de cobertura interna).
- Todos los colaboradores de la compañía (empleados y personal operativo) tienen algún sistema de compensación variable ligado a resultados operativos de la compañía, pero también a compromisos individuales de mejora.
- A nivel operativo existe un mecanismo llamado equipos de clase mundial enfocado a la mejora de los procesos por parte de los mismos actores, utilizando metodologías de mejora continua y equipos autodirigidos.

2.7.1.4. Estructura formal

- La empresa posee siete plantas de producción, ubicadas estratégicamente en Pucusana, Trujillo, Zárate, Arequipa, Cusco, Iquitos y Huacho.

2.7.2. Análisis del segundo nivel

2.7.2.1. Saber

- Se puede decir que la empresa conoce muy bien al 100% de sus clientes y sabe muy bien cómo llegar a cada uno de ellos.

- Así mismo, la empresa conoce muy bien a su mercado, habiendo diversificado su portafolio para atender todas las necesidades y ocasiones de consumo, ofreciendo productos en todas las categorías, con y sin azúcar, y con diferentes rangos de precios.

2.7.2.2. Estilos de dirección

- Las decisiones en la empresa se toman dentro de una metodología que se llama Sistema de Gestión por Decisiones (SGD), implementado en 2012 por la consultora Bain. Dicha metodología consiste en una serie de rutinas establecidas y reguladas en las que participan los responsables de los principales procesos que van resolviendo temas en función a una agenda previamente establecida. De esta forma las decisiones son consensuadas y contemplan múltiples enfoques y puntos de vista.

2.7.2.3. Estructura real

- Se puede decir que en la compañía sí se trabaja en equipo, toda vez que el operar en el rubro de consumo masivo hace que sea necesario estar tomando una serie de decisiones en el día a día, lo cual obliga a los equipos a estar sumamente coordinados y alineados.

2.7.3. Análisis del tercer nivel

2.7.3.1. Misión externa

- La empresa resume su misión externa en el siguiente slogan “saborea cada momento de tu vida”, dando a conocer con esto que su portafolio de productos está orientado a satisfacer las diferentes necesidades de consumidores en diversas ocasiones de consumo. Ello garantiza elevados estándares de calidad y eficientes procesos de distribución.
- La empresa también cuenta con un modelo de responsabilidad social por el cual lleva a cabo actividades de apoyo a clientes para incentivar la formalización de sus negocios, así como campañas de reciclaje, sembrado de árboles y limpieza de playas

2.7.3.2. Valores de dirección

- La compañía cuenta con un marco estratégico corporativo que define la cultura de la compañía y la aterriza a conceptos tangibles y comportamientos observables (ver Figura 18)

Figura 19. Marco estratégico corporativo



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

2.7.3.3. Misión interna

- En los últimos años la compañía se ha preocupado por estar a la vanguardia en prácticas de gestión humana, habiendo sido reconocida con diferentes premios por la calidad de sus procesos de recursos humanos.
- El modelo de liderazgo de la compañía establece marcos límite dentro de los cuales los líderes deben moverse. No se permiten maltratos a las personas o actitudes que vayan en contra de los valores y lineamientos de la compañía.
- A pesar de todo ello hay personas que dejan la compañía. Al parecer, existen oportunidades para comunicar mejor la propuesta de valor interna.

2.7.3.4. Entorno interno

- Los índices de motivación y satisfacción laboral han ido subiendo progresivamente en los últimos años; incluso en las áreas operativas (donde tradicionalmente tienden a ser más bajos).

2.7.4. Conclusión del análisis del octógono

Figura 20. Cuadro síntesis final

EFICACIA	Estrategia	Excelente nivel de llegada y atención al mercado
	Sistemas de dirección	Compensación variable para el 100% de colaboradores
	Estructura formal	Adecuada estructura organizacional y distribución del headcount
ATRACTIVIDAD	Saber	Mucha innovación. Hace falta que este saber trascienda fuera de la compañía
	Estilos de dirección	Toma de decisiones coordinada y consensuada
	Estructura real	Estructurada y adecuada a las características de la compañía
UNIDAD	Misión externa	Orientación total a clientes y consumidores
	Valores	Claros y regulados por una sólida cultura
	Misión interna	Auténtica preocupación por el capital humano

Fuente: elaboración propia.

Si lo que necesitamos es comunicar de mejor forma la propuesta de valor interna, ¿qué necesita hacer Carlos Vivar en el 2015? (planteamiento del problema)

Dicha necesidad fue la base que nos llevó a trabajar en la consolidación de nuestra propuesta de valor y en la construcción de nuestra marca empleadora.

La respuesta debiera ser: construir una marca empleadora para Corporación Lindley.

2.7.4.1. Soluciones que deberían ser propuestas

- a) La empresa necesitaba articular y comunicar una PVI para todos sus colaboradores (hasta ahora sólo la había definido parcialmente).
- b) Con base en esa PVI debería definir su marca empleadora, la cual actuaría como mecanismo de fidelización, pero también de atracción del talento que la compañía necesita para seguir logrando sus metas, creciendo cada vez más.

Podrían plantearse dos alternativas de solución:

- a) Encargarle el diseño de la marca empleadora a una empresa especializada o consultora. Sin duda harían un buen trabajo, pero se correría el riesgo de adquirir un producto adaptado y no creado exclusivamente para Corporación Lindley.
- b) Que el equipo de capital humano de Lindley asuma el reto y sean ellos los que lideren el diseño de la marca empleadora. Al fin y al cabo, ellos ya han tenido experiencia trabajando con la propuesta de valor interna para el personal operativo y tienen la capacidad de buscar soluciones fuera de las herramientas tradicionales de recursos humanos.

La alternativa a elegir debiera ser la segunda (esa es la que nosotros seguimos, finalmente, en Lindley). Los pasos a seguir debieran ser:

- a) Analizar la actual propuesta de valor interna de Lindley (que había sido construida específicamente para los colaboradores operativos) y adecuarla para todos los colaboradores de la compañía; pero basados en una filosofía y marco estratégico que le dé solidez y consistencia. Para ello será necesario partir de conceptos tales como capital intelectual y capital humano, porque ello hará más robusto nuestro planteamiento final.
- b) Diseñar una estrategia de construcción de marca empleadora que involucre a las diferentes áreas de la empresa. Capital humano, a través del Área de Comunicaciones Internas, debe tener el liderazgo, pero no debe dejar fuera del proceso a ningún segmento o nivel organizacional.
- c) Asegurarse que la Alta Dirección de la empresa apueste plenamente por el proyecto, desde su inicio hasta su conclusión. De esta forma será también quien otorgue la aprobación final de la nueva marca empleadora y la estrategia para comunicarla y desplegarla.



Capítulo 3. El Segundo Desafío: Construcción de Una Marca Empleadora (Parte B)

3.1. El Capital Intelectual como la base de la Propuesta de Valor Interna (PVI)

Schwab (2016), quien fue fundador y director ejecutivo del World Economic Forum [WEF], sostiene a lo largo de las páginas de su libro que el mundo laboral ha pasado por cuatro revoluciones: la primera (1784), que ocurrió cuando la máquina de vapor transformó la producción manual convirtiéndola en mecánica; la segunda (1870), cuando irrumpe la electricidad para crear la producción en masa; la tercera (1969), cuando la electrónica y la tecnología de la información intervienen para automatizar la producción; y, finalmente, la cuarta (la que estamos viviendo desde finales del siglo XX), caracterizada por la integración de la tecnología digital, la biología y el mundo físico (lo cual ha dado origen a la inteligencia artificial, la robótica, el internet de las cosas, la nanotecnología, la ingeniería biomédica, los vehículos autónomos, entre otros).

En ese entorno, el mundo de las relaciones humanas en el trabajo ya no puede ser el mismo, dado que los procesos productivos también se han transformado. Adicionalmente han aparecido nuevos requerimientos en el ciclo de toda compañía: innovación, entendimiento profundo del cliente y el mercado, creación de relaciones de valor duraderas con los clientes y/o consumidores, entre otros.

Ante este escenario que asoma, vemos necesario adentrarnos en el concepto de capital intelectual; el mismo que no está identificado en los balances, pero que constituye la fuente principal de futuros beneficios económicos.

El capital intelectual es un tópico que comenzó introduciéndose en la filosofía de las empresas dedicadas a la innovación y a los servicios intensivos en conocimiento. En la década de los 90s empresas como Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank, lo comienzan a utilizar para referirse a los activos intangibles, que no pueden ser medidos por las herramientas contables, pero que agregaban un valor inmenso a las compañías (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Roogs, 1999).

Visto así, el capital intelectual marca la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de una empresa, el cual está representado por los activos intangibles de la organización los cuales se localizan en las personas o se obtienen a partir de los procesos, sistemas y cultura organizacional.

Figura 21. Capital Intelectual contribuyendo al valor de la empresa



Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, el capital intelectual podría no verse reflejado en los estados contables y financieros tradicionales, pero definitivamente contribuye a la creación de valor en una organización.

Figura 22. Invisibilidad del Capital Intelectual en el cálculo de valor



Fuente: Modelo Intellectus (octubre 2011)
Elaboración propia.

El Modelo Intellectus, diseñado en el año 2002 por el Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid, es el que mejor nos ha permitido adentrarnos en el concepto de capital intelectual:

En este sentido, el Modelo Intellectus pretende facilitar un marco ordenado para la reflexión y puesta en marcha de iniciativas cuyo fin sea la gestión del Capital Intelectual de la organización. [...]

Para el Modelo Intellectus la composición del Capital Intelectual [...], viene determinada, en primer lugar, por el Capital Humano, como aquellas actitudes,

aptitudes y capacidades que están en línea con los retos y valores de la organización. [...también] considera las habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida, bien sea por medio de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que son lo que adquieren las personas por medio de la experiencia [...]. En segundo lugar, destaca el Capital Estructural, compuesto a su vez por dos subconjuntos como son el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico, división legitimada por sus diferentes implicaciones para la gestión, el primero asociado al ámbito estructural de los diseños, procesos y cultura, y el segundo vinculado con el esfuerzo en I+D, el uso de la dotación tecnológica y los resultados de la citada I+D. Finalmente, se encuentra el Capital Relacional también dividido en dos, por un lado, el Capital Relacional de Negocio en el que tienen acomodo los flujos de información y conocimiento de carácter externo atados al negocio (proveedores, clientes-usuarios, aliados,...) y, por otro, el Capital Relacional Social, cuyo encuadre se aproxima al marco de relaciones fuera del ámbito del negocio (compromiso social, imagen pública, reputación, prestigio, acción social,...). (Bueno, Salmador y Merino, 2008, pp. 54-55).

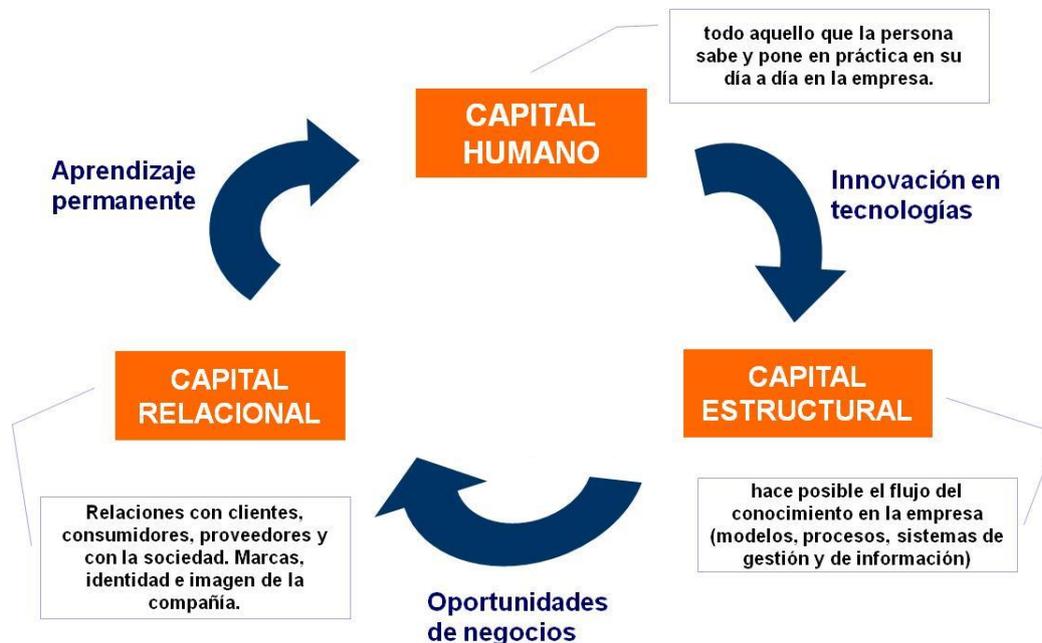
Cuando las compañías gestionan sus recursos utilizando esta perspectiva, encuentran que uno de sus principales desafíos radica en convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito; siendo el conocimiento tácito todo aquel que es propiedad de cada individuo y que no está disponible para otros, es decir no es palpable ni distribuible; mientras que el conocimiento explícito es todo aquel que puede ser representado y expresado mediante símbolos (palabras, gráficas, flujos, etc.) por lo que es físicamente transmisible y puede estar a disposición de otros individuos.

Entonces, el reto para las organizaciones está en lograr masificar este conocimiento tácito para lo cual se debe poner a disposición de los trabajadores los procesos necesarios para tal fin.

Por otro lado, el hecho de transformar el conocimiento tácito a explícito solo es el primer paso en esta forma de dirigir ya que no basta con poner a disposición de la organización el conocimiento circulante, a través del diseño de procesos exitosos y medios efectivos, sino que el verdadero fin está en que aquel conocimiento explícito disponible sea utilizado por la organización y más aún, interiorizado por los trabajadores para aplicarse de manera constante en su día a día. Es decir, volver a convertir el conocimiento explícito en tácito, lo cual nos lleva a una mejora continua en un círculo virtuoso que inicia repetidamente con el conocimiento tácito pero mejorado.

La adecuada gestión del modelo de capital intelectual permite generar valor mientras vamos transitando dentro de un círculo virtuoso que va del capital humano al relacional, pasando antes por el estructural.

Figura 23. Modelo de Gestión del Capital Intelectual



Fuente: Modelo Intellectus (octubre 2011)
Elaboración propia.

La primera etapa de generación de valor ocurre, entonces, cuando el conocimiento inmerso en el capital humano (conocimiento tácito) es masificado mediante una correcta tecnología y estructura organizacional.

La segunda etapa de generación de valor se presenta cuando todo este conocimiento masificado tiene como objetivo satisfacer las necesidades del capital relacional (clientes, consumidores, proveedores y comunidad).

Finalmente, la tercera etapa de generación de valor y la más importante, consiste en interiorizar el conocimiento adquirido a través del capital estructural y relacional para convertirlo en parte de nuestro día a día, iniciando nuevamente el proceso.

3.2. Marca empleadora: marco teórico- conceptual

Ya dijimos antes que el paso al siglo XXI trajo, entre otras cosas, una disrupción total en los modelos de negocio y de gestión de personas. Melamed (2010), importante investigador argentino, nos lo describe de esta manera:

Reafirmo una idea: a fines del siglo XX las fronteras se licuaron. La rigidez conceptual -un trabajo, un lugar, un horario, una sola manera de trabajar impuesta por la dirección- comenzó a diluirse con los equipos de trabajo in situ que aportaban modificaciones al modelo de producción, al diseño y a la calidad del producto o servicio, los horarios flexibles y el teletrabajo. En gran parte estos cambios fueron resultado de la incorporación de tecnología, pero también de las necesidades de los ‘nuevos empleados’ insertados en una ‘nueva economía’. El resultado fue una mayor participación de los trabajadores dentro de las empresas y estructuras más horizontales. La tecnología informática y los avances en las telecomunicaciones hicieron que la oficina fuera portátil. Desde una laptop alguien, desde cualquier lugar, puede conectarse con otra persona que se encuentra en su casa y que tiene la información necesaria para la toma de decisiones solicitada en su computadora. Esta es una situación tan frecuente y habitual que hoy ya no genera asombro y perdió sus características de ventaja competitiva para pasar a ser una herramienta de trabajo indispensable. (pp. 10-11).

Los procesos y entregables de la gestión del capital humano deben diferenciarse para los diferentes públicos, adaptándolos y adecuándolos a sus realidades y expectativas. Al mismo tiempo, enunciar nuestra propuesta de valor interna en un discurso universal que le haga sentido a todos los colaboradores de una empresa.

En línea con ello, comenzamos a profundizar y entender poco más el impacto del tema generacional, y que la percepción que los miembros de una empresa puedan tener de ella, podría variar en función al grupo generacional en el que se encuentren. Como parte de este tema, se hablaba (y se sigue hablando aún) de la convivencia de hasta cuatro generaciones en el mundo laboral: los tradicionalistas, los *baby boomers*, los *millenials* y la generación Y. Sin embargo, la mayoría de esas clasificaciones han sido hechas por autores extranjeros y corresponden a realidades diferentes a la nuestra. Por ello, preferimos utilizar el modelo de generaciones en el Perú, elaborado por Ipsos Apoyo:

Figura 24. Las Generaciones en el Perú

Generaciones en el Perú 2016

De los más de 31 millones de peruanos que existen actualmente, el 28% pertenece a la Generación Z, el 25% a la Generación Y, y el 24% a la Generación X.



- 49%** son mujeres
- 46%** son estudiantes
- 69%** ve televisión a diario
- 87%** son digitales
- 19%** se conecta a internet de manera moderada
- 56%** tiene en su hogar smartphone
- 92%** cuenta con redes sociales

- 47%** son solteros
- 39%** son bancarizados
- 82%** son digitales
- 48%** se conecta a internet de manera intensiva
- 64%** usa un smartphone
- 93%** cuenta con redes sociales



- 32%** son convivientes
- 53%** no son bancarizados
- 52%** son digitales
- 36%** se conecta a internet de manera intensiva
- 60%** usa laptop
- 79%** cuenta con redes sociales

- 55%** son casados
- 62%** no son bancarizados
- 15%** son digitales
- 10%** se conecta a internet de manera intensiva
- 41%** usa un smartphone
- 53%** cuenta con redes sociales



FUENTES UTILIZADAS:
 ENAHO 2015 y NSE APEIM 2016, Estadística poblacional 2016, "Hábitos y actitudes hacia la televisión 2015", "Hábitos y actitudes hacia la Prensa escrita 2015", "Hábitos y actitudes hacia la radio 2015", "Hábitos y actitudes hacia los medios de comunicación alternativa 2015", "Bancarización del limeño 2015", "Perfil del smartphonero 2016", "Hábitos, usos y actitudes hacia internet 2016", "Liderazgo de productos comestibles 2015" y "Liderazgo de bienes durables 2014", "Liderazgo de productos de limpieza del hogar 2015".

Fuente: Ipsos (2016)

Aplicando ese modelo, encontramos la convivencia de al menos cuatro grupos etarios en la población de la compañía, todos ellos con características diferentes, pero también con puntos en común: (i) los *millennials* o generación Y, cada vez con menos características diferenciadoras marcadas porque ya han pasado a formar parte del mundo laboral; (ii) la generación X, quienes prácticamente ya se volvieron parte del *statu quo* de la compañía; (iii) los *baby boomers*, quienes progresivamente habían ido adquiriendo algunos comportamientos y formas de pensar de los *millennials*; y (iv) en simultáneo, nos encontramos frente a la necesidad de ir preparando a la compañía para las próximas generaciones que comenzarán a incorporarse al mundo laboral en algunos años: la generación Z es una de ellas.

Esa es parte de la realidad en la que debemos dirigir a las personas al interior de la empresa y hacerlas partícipes de los ideales y objetivos laborales de nuestra compañía.

A todo esto, se añadía el hecho de que el mercado laboral también había entrado en un proceso de transformación. El talento comenzaba a escasear, debido al incremento mucho más acelerado de los estándares de conocimiento requerido, lo que ocasionó que la demanda comenzara a superar a la oferta de trabajo. Y en ese entorno eran las empresas las que necesitaban salir a buscar el mejor talento disponible en el mercado (a diferencia de tiempos anteriores, en los que eran los candidatos quienes acudían a las compañías en busca de trabajo). Esta guerra por el talento llevó a las empresas a tener que cambiar su enfoque para incrementar el compromiso de sus colaboradores y poder así fidelizarlos⁵. En simultáneo, les creó la necesidad de volver atractivas a las compañías ante los ojos del talento disponible en el mercado.

⁵ Nosotros preferimos usar el término “fidelizar” en lugar de “retener”. “Retener” podría significar forzar o dar más valor a un incentivo externo (dinero, promesa de capacitación u otro). En cambio, “Fidelizar” lleva la decisión al colaborador mismo, quien decide motu proprio permanecer en la compañía porque se siente bien, porque siente que es valorado y que se van cumpliendo sus aspiraciones. Al talento se le “fideliza”, no se le “retiene”.

Figura 25. Necesidad de atraer y fidelizar talento



Fuente: Basado en un gráfico de Jericó (2008, p. 103).

En este momento, desde el Área de Capital Humano volvimos a tornar la vista hacia el marketing, en la búsqueda de una fórmula para cautivar a posibles colaboradores (como si fueran clientes en potencia), convirtiendo a la compañía en un producto que necesita ser comprado. De esta forma, el concepto tradicional de marca de producto comienza a transformarse en el concepto Marca Empleadora, que debería ayudarnos a convertir a la empresa en un lugar deseado para trabajar.

Minchington (abril 2011), Chairman y CEO de Employer Brand International, describe a la Marca Empleadora (*Employer Brand*) como la imagen de la organización vista como el mejor lugar para trabajar en la mente de los empleados actuales y los potenciales en el mercado (candidatos activos y pasivos, clientes y otros *stakeholders*). Es así como este concepto se centra en los empleados, pero su alcance trasciende la frontera de las relaciones laborales.

Para definir el concepto Marca Empleadora, partimos del pleno entendimiento de algunos conceptos base:

3.2.1. Marketing

- Para Kotler (1966), “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p. 7).

- Para la American Marketing Association (AMA), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..." (Thompson, s. f. párr. 9).

3.2.2. Gestión de personas

Para Ulrich y Brockbank (2006, p. 24) cualquier propuesta de valor de RRHH parte de las siguientes premisas:

- El trabajo de recursos humanos empieza con el negocio.
- El receptor final del negocio es el mercado.
- Recursos humanos debe ser una fuente de ventaja competitiva.
- Recursos humanos debe alinear las prácticas con las exigencias de los *stakeholders* internos y externos.

3.2.3. Valor compartido

Para Porter y Kramer (2011) existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido:

- Al volver a concebir los productos y mercados.
- Al redefinir la productividad en la cadena de valor.
- Al permitir el desarrollo de un cluster local.

Combinando y articulando dichos conceptos, obtuvimos la siguiente fórmula:

Figura 26. Fórmula de marca empleadora

Marca Empleadora = Marketing + Gestión de Personas + Valor Compartido.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto, si nos preguntamos por qué una empresa debería contar con una marca empleadora; la respuesta sería: para atraer y fidelizar al mejor talento. En ese sentido, la consultora Gartner (2014) encontró que la marca empleadora:

- Mejora la atracción de talento: permite a la organización una mayor penetración en el mercado laboral, hasta un 50%, para atraer a candidatos pasivos.

- Incrementa el compromiso de los empleados (fundamental si queremos fidelizarlos): incrementa el compromiso de las nuevas contrataciones hasta en un 29% y mejora el compromiso de los colaboradores, al interior de la compañía, hasta un 37%.

Figura 27. Nuestra definición de Marca Empleadora

	
<p>¿Qué NO es una Employer Branding?</p>	<p>¿Qué SÍ es Employer Branding?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • NO es la marca corporativa • NO es un slogan para los procesos de selección. • NO es una campaña interna • NO es una moda pasajera • NO está dirigido a consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la expresión de la propuesta de valor compartida al trabajador • Expresa la experiencia única que vive el empleado con la compañía, que la diferencia del mercado laboral, generando diferenciación y orgullo.

Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.).

3.3. Diseño metodológico

Cuando nos propusimos diseñar y lanzar nuestra Marca Empleadora, en primer lugar, quisimos saber en que proporción el tema ya ocupada la agenda de las compañías y de las áreas de Recursos Humanos. Con ese fin recurrimos al Estudio Latinoamericano de *Employee Engagement* (Guerra, 12 de enero de 2017), que nos brindó reveladores resultados:

- A nivel Latinoamérica un 36% de empresas manifestaba contar con una estrategia formal de *Employee Engagement*. Este porcentaje en Perú subía al 40%.
- A nivel regional, 42% de las empresas estaba disponiendo (en ese momento) el incremento de recursos para estos programas.

Esa información terminó de convencernos que era necesario comenzar a trabajar ya en ese cometido. Para ello partimos respondiendo a las siguientes preguntas, con hechos o acciones concretas en cada caso:

3.3.1. ¿Cuál será el punto de partida?

Necesitábamos garantizar pleno alineamiento con la estrategia del negocio y la cultura de la compañía. Para ello deberíamos recurrir al modelo de liderazgo de la compañía que establecía

claramente el perfil del colaborador requerido en la compañía. En el anexo dos se muestra el modelo de liderazgo de Arca Continental Lindley.

3.3.2. ¿Cómo nos ven?

Necesitábamos conocer la percepción de Corporación Lindley que tenían nuestros colaboradores. Para ello utilizamos la encuesta de clima organizacional y también de algunos *focus groups* que realizamos con nuestros diferentes equipos de colaboradores.

3.3.3. ¿Qué quieren?

Necesitábamos conocer las necesidades y anhelos de públicos objetivos, para lo cual recurrimos al estudio de Talento (Ranking Merco Talento, 2016, párr. 1) que realiza la consultora Merco todos los años en nuestro país. Lo que nos ayudó a entender lo que aspiraban a encontrar en una empresa todas aquellas personas que podían ser potenciales candidatos para nosotros.

3.3.4. ¿Qué tenemos para ofrecer?

Hicimos un inventario de todos nuestros programas de compensaciones y beneficios, así como nuestras buenas prácticas y diferentes procesos y políticas en favor de nuestra gente.

Con esas preguntas respondidas, el Área de Comunicaciones Internas (la misma que lideró todo este proceso) designó equipos de trabajo conformados por colaboradores representantes de todas las áreas de la compañía, con el objeto de que inicien diálogos y discusiones respecto a lo que podrían ser nuestros argumentos y propuestas de valor. Toda la información que obtuvimos pasó por diferentes filtros y tamices, a fin de ir priorizando y agrupando dichas afirmaciones. Con ello llegamos a definir varias propuestas de valor; las cuales, ya integradas, dieron origen a nuestra marca empleadora (totalmente alineada a nuestra marca corporativa).

La conceptualización de nuestra marca empleadora, entonces, partió de hacernos esta pregunta: **¿Por qué trabajar en Corporación Lindley?**

Las respuestas las fuimos agrupando en cuatro Propuestas de Valor:

3.3.4.1. Propuesta de valor uno

- Somos parte del Sistema Coca-Cola, uno de los más importantes modelos de consumo masivo, y de Arca Continental, una de las embotelladoras más importantes del mundo.

- Contamos con uno de los modelos industriales más avanzados, así como la red comercial y de distribución más grande del país.
- Tenemos más de cien años de experiencia, marcando las principales tendencias en la industria.
- Promovemos una cultura horizontal y participativa, donde nuestros colaboradores aprenden de sus líderes.

Propuesta de valor uno: APRENDES ... Somos una maestría de consumo masivo.

3.3.4.2. Propuesta de valor dos

- Somos un equipo de inconformistas constructivos, profesionales que crecemos a través de la interacción y los aprendizajes compartidos.
- Promovemos la inclusión y la diversidad, porque entendemos que cada punto de vista distinto enriquece nuestro trabajo.
- Crecemos a través de la innovación y el cambio, reinventándonos a cada instante para ofrecer los mejores productos a nuestros consumidores.
- Destapamos todo tu potencial, retándote a que logres un alto desempeño a través de nuestro modelo de gestión de talento.

Propuesta de valor dos: CRECES ... Generamos oportunidades para desarrollarnos juntos.

3.3.4.3. Propuesta de valor tres

- Consumimos lo que producimos, por ello disfrutamos de productos líderes en su sector, según cada ocasión de consumo.
- Promovemos el equilibrio vida– trabajo a través de nuestros programas de flexibilidad laboral.
- Velamos por tu integridad a través de nuestro programa Juntos Hacemos Seguridad.
- Pensamos en ti y en tu familia, por ello te ofrecemos un programa integral de beneficios.

Propuesta de valor tres: DISFRUTAS ... Nuestros productos, tu tiempo, tu trabajo, tu bienestar.

3.3.4.4. Propuesta de valor cuatro

- A través de tus méritos y logros trasciendes en una de las compañías más exitosas del país y de Latinoamérica.

- Trascendemos dejando una huella positiva en el mundo, participando en diversas actividades de responsabilidad social y medio ambiente.
- Somos los creadores de la bebida de sabor nacional: Inca Kola.
- No sólo hacemos que las cosas sucedan, sino siempre vamos por más.

Propuesta de valor cuatro: TRASCIENDES ... Aportando a una compañía exitosa que contribuye con el desarrollo de la sociedad.

3.3.5. Entonces, ¿por qué trabajar en Arca Continental Lindley?

La respuesta es porque en Arca Continental Lindley aprendes, creces, disfrutas, trasciendes.

Y por todo ello decimos que en Arca Continental Lindley: SABOREA EL ÉXITO

Desde ese momento, esa pasó a ser nuestra marca empleadora.

3.4. Alineamiento de los procesos de capital humano

Una vez que activamos nuestra marca corporativa, comenzamos a trabajar en la siguiente etapa de este ambicioso proyecto: comenzar a agrupar nuestros procesos de capital humano en torno a las propuestas de valor internas definidas. Para ello, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cómo saboreamos el éxito?

3.4.1. Generando una identidad gráfica que nos comenzara a identificar

Para ello se desarrolló un *key visual* que consideró el uso de cuatro colores para identificar cada propuesta de valor. Se utilizó como principal recurso de identidad a representantes de nuestros propios colaboradores. Al mismo tiempo desarrollamos un video de presentación de nuestra marca empleadora para difusión interna y externa, en el que los protagonistas eran nuestros propios colaboradores.

Figura 28. Key Visual de la Marca Empleadora de Corporación Lindley



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

3.4.2. Generando una campaña interna muy agresiva

Transitamos por tres corredores específicos separados, pero totalmente complementarios: plan de comunicación interna, alineamiento de los programas de capital humano con la nueva propuesta de valor interna y lanzamiento de nuevos programas de capital humano. En los anexos tres, cuatro y cinco se muestra la forma en que se alinearon los programas y los nuevos programas que se lanzaron.

3.4.3. Iniciando una campaña externa en 360°

Teniendo en cuenta que con dicha campaña buscábamos impactar en todo nuestro público objetivo externo (líderes de opinión en recursos humanos, alumnos de universidades y escuelas de negocios, potenciales colaboradores de Lindley, entre otros), nos abocamos a las siguientes acciones:

- a. Incorporamos en nuestra web un espacio especial para la difusión de nuestra marca empleadora.

Figura 29. Vista del portal Marca Empleadora en la web de Corporación Lindley



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

b. Redes sociales

Comenzamos a tener mucha más presencia en todas las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, entre otras) así como en los portales laborales (Laborum, Trabajando.com, Aptitus, Bumeran, entre otros).

Figura 30. Vista del Portal de Corporación Lindley en LinkedIn



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

c. Presencia en eventos académicos

Incrementamos nuestra presencia en todos los eventos académicos de las principales universidades y escuelas de negocios (ferias laborales, encuentros Alumni, charlas temáticas a egresados, foros de RRHH, entre otros).

Figura 31. Marca empleadora Saborea el éxito



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

d. Presencia en gremios de RRHH

Comenzamos a participar activamente en gremios de RRHH (APERHU, AmCham, Comité Laboral de la SNI, entre otros), así como en los eventos organizados por los mismos (congresos, desayunos, conversatorios, charlas, entre otros).

Figura 32. Presencia en gremios



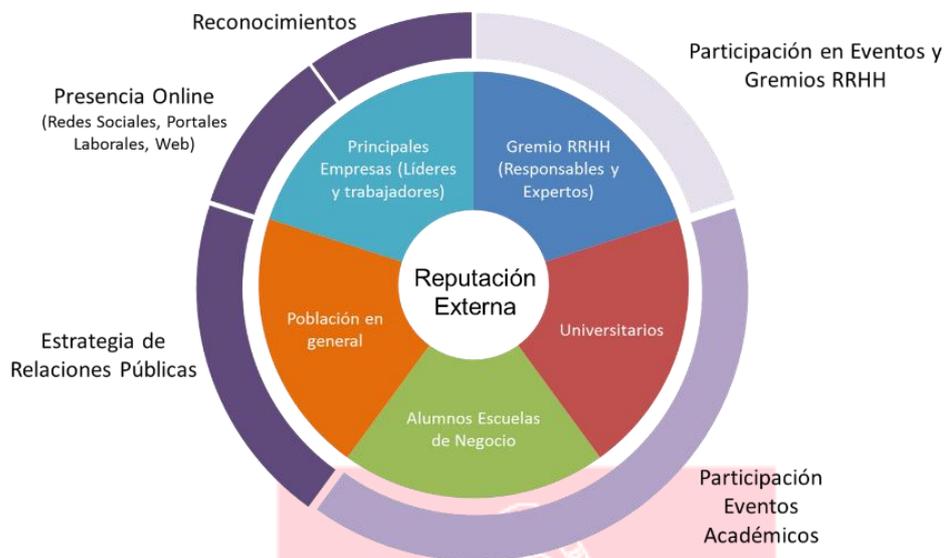
Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

e. Medios de comunicación

Incrementamos nuestra capacidad de relaciones públicas (PR), teniendo mucha más presencia y participación en medios especializados (Revista Aptitus de El Comercio y algunas guías laborales, entre otros) así como en medios dirigidos a un segmento más ejecutivo (Revista Semana Económica y Diario Gestión, entre otros).

Figura 33. Mapeo de Stakeholders y plan de reputación laboral externa

Mapeo de Stakeholders y plan de reputación laboral externa



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (Elaborado por Marco Estacio, jefe de comunicaciones internas)

3.5. Resultados

Al cierre del año 2016, un año después de su lanzamiento, comenzamos a ver los frutos de la implementación de nuestra marca empleadora “Saborea el Éxito” para fortalecer el compromiso de nuestros colaboradores y mejorar nuestro posicionamiento laboral en el mercado, comunicando integralmente la experiencia de trabajar en Corporación Lindley.

Recordemos que nos habíamos trazado dos indicadores globales de éxito: atracción y fidelización. En esa línea los resultados fueron:

a. Indicador Global de Atracción

Ingresamos en la posición 10 al Top 10 de las 100 mejores empresas para atraer y fidelizar talento en el Perú (encuesta de MERCO Talento). Esto implicó una mejora significativa respecto al 2015 (año en que ocupamos el puesto 16 en la misma encuesta).

b. Indicador Global de Fidelización

En la encuesta de clima organizacional, respecto del 2015, logramos mejorar 6% la calificación en la dimensión orgullo, pasando de 89% a 95%. Adicionalmente, incrementamos el índice de compromiso en 7%, pasando de 76% a 83%.

Estos resultados vinieron acompañados de otros logros que reforzaban el éxito de la introducción de nuestra marca empleadora

- Reducción de la rotación voluntaria en 2 puntos porcentuales.
- 81% de recordación de la marca empleadora entre los colaboradores de Arca Continental Lindley
- Participación de ejecutivos de capital humano de Arca Continental Lindley en los gremios más importantes de recursos humanos: APERHU, Comité de RRHH de AmCham y APECI (Asociación Peruana de Comunicaciones Internas).
- 660 impactos en responsables y especialistas de recursos humanos.
- 11,600 impactos en universitarios y 2,000 impactos en alumni de escuelas de negocio.
- 30,540 seguidores en LinkedIn.
- 44 apariciones en medios, logrando US\$86,687 de Freepress.
- 25% de participación de colaboradores de Arca Continental Lindley en la nueva red social interna Refrésc@te, en tan sólo las dos primeras semanas de su activación.

Finalmente, en ese mismo año nuestra empresa fue distinguida con el Gran Premio ABE en la premiación que anualmente organiza la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) y en la que participan las empresas más representativas del Perú. En esa misma premiación, adicionalmente fueron reconocidos los siguientes programas de capital humano: Seguridad, Sucesión y Talento, Desarrollo de Líderes e Inducción.

Figura 34. Gran Premio ABE obtenido en el 2016



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Figura 35. Comunicado interno celebrando la obtención del Gran Premio ABE 2016



trasciendes

¡Ganamos el Gran Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral!



El día martes 07 de septiembre, la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), de la Cámara de Comercio Americana (Amcham), llevó a cabo la 3era edición del Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, que reconoce las mejores prácticas laborales del medio, y en donde nuestra compañía fue reconocida en las siguientes categorías: Mejor Programa de Ambiente de Trabajo Seguro e Higiénico, Mejor Programa de Sucesión, Mejor Programa de Inducción y Mejor Programa de Capacitación en Dirección de Personas.



Finalmente, recibimos el Gran Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, que reconoce nuestro destacado compromiso y contribución con el bienestar y el crecimiento de nuestra gente, siendo considerados un modelo a seguir por nuestra permanente implementación de buenas prácticas de gestión humana.

Estos cinco reconocimientos se suman a los dos premios obtenidos en la edición del 2015, en las categorías de Mejor Programa de Compensaciones y Mejor Programa de Flexibilidad Laboral.

Estos reconocimientos nos llenan de orgullo y nos incentivan a seguir apostando por el crecimiento y bienestar de nuestra gente.

¡Felicitaciones a todos!



ARCACONTINENTAL **LINDLEY** **saborea el éxito** aprende, crece, disfruta, trasciende

Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Conclusiones

Cuando llevamos a cabo estos proyectos de Propuesta de Valor Interna (PVI) y Marca Empleadora lo hicimos pensando disruptivamente y, a la vez, manteniéndonos siempre abiertos a nuevos aprendizajes. La experiencia y los resultados obtenidos nos enseñaron a ver las cosas con una óptica diferente: la de la persona y la del negocio, antes que la de los procesos de capital humano.

De acuerdo con ello, aprendimos que cuando se dirigen personas es importante tener en cuenta sus percepciones y aspiraciones; para ello, hace falta que implementemos acciones para conocerlos mejor. Esta etapa es clave para generar programas y procesos que tengan alto impacto en nuestra gente.

Comprendimos que las mediciones de clima organizacional para conocer la motivación y la satisfacción laboral de la gente tienen sentido si realmente se orientan a generar compromiso de los colaboradores y alineamiento con los objetivos fundamentales de la compañía.

Es importante que las áreas de capital humano tengan una mirada global de la empresa y sus procesos; de forma tal que puedan implementar programas que agreguen valor al negocio. En esa misma línea, sus estructuras deben estar alineadas a dichos procesos y orientadas a una filosofía de *business partner*.

Los procesos transversales de capital humano (desempeño, talento, clima organizacional, compensaciones, entre otros) deben responder a las necesidades de la compañía, pero su diseño debe concordar con la realidad y necesidades de cada área de la organización.

No basta con diseñar e implementar buenos procesos y programas de capital humano; es necesario difundirlos y comunicarlos de la mejor manera posible, para asegurar su pleno conocimiento e interiorización por parte de todos los colaboradores.

Es necesario establecer mecanismos de medición frecuentes para conocer el impacto que los procesos y programas de capital humano tienen en la organización y en los colaboradores; pero más importante aún es interpretar los resultados, comunicarlos adecuadamente y accionar sobre ellos (con una mirada de mejora continua).

Finalmente, es necesario ser “humildes” y reconocer que capital humano *per se* no tiene todas las respuestas. A veces es necesario mirar más allá, en otros procesos de negocio como marketing, porque allí podremos encontrar herramientas que nos ayuden a ser más efectivos y precisos en nuestro accionar.

Por la misma razón, el diseño de una marca empleadora no puede estar sólo en manos de las áreas de capital humano; sino que deben participar y aportar todas las áreas de la compañía. Su aprobación final debe recaer en la máxima autoridad de la empresa (el CEO o Gerente General) y su Comité Directivo; ya que la misma no es un instrumento de recursos humanos, sino que forma parte de la estrategia misma del negocio.



Bibliografía

- Archivos de Arca Continental Lindley. (s. f.)
- Arellano, R. (2017). *LATIR, mucho más que tener*. Lima: Planeta.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., Roogs, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17, 391-402.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 26-2, 42-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/301/30113187003.pdf>
- Corporación Lindley. (2014). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/CI0001/20150331181501/MECI00012014AIA01.PDF>
- Empresa peruana de éxito: Inca Kola, la bebida de sabor nacional. (s. f.) *Pymex*. Recuperado de <https://pymex.com/suplementos/negocios-geniales/empresa-peruana-de-exito-inca-kola-la-bebida-de-sabor-nacional/?cv=1>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura, PAD- Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Prodec.
- Guerra, J. (12 de enero de 2017). Estudio Latinoamericano de Employee Engagement [Mensaje en un *blog*]. Recuperado de <https://blog.gointegro.com/resultados-estudio-latinoamericano-employee-engagement>
- Guiteras, J. (16 de julio de 2013). La Segmentación Psicográfica [Mensaje en un *blog*]. Recuperado de <https://marketingyconsumo.com/segmentacion-psicografica.html>
- Ipsos. (2016). *Generaciones en el Perú 2016*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Generaciones%202016.pdf>
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing, a managerial approach*. Illinois: Honewood.
- Melamed, A. (2010). *Empresas (+) Humana*. Buenos Aires: Planeta.
- Minchington, B. (abril 2011). Build Your Employer Brand. *HR Future*. Recuperado de www.hrfuture.net

- Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. IADE. (Octubre 2011). En *Documentos Intellectus*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Orgullo mexicano Arca Continental refrescará al sur de los Estados Unidos. (12 de abril de 2017). *Coca Cola*. Recuperado de <https://www.coca-colamexico.com.mx/historias/orgullo-mexicano-arca-continental-refrescara-al-sur-de-los-estados-unidos#>
- Pérez, J. (1999). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Perreault, Cannon, McCarthy, (2009). *Essentials of Marketing, A Marketing Strategy Planning Approach*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M. y Kramer, M. (Enero 2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, 1- 18.
- ¿Qué es la Certificación LEED®? (10 de julio de 2018). *Revitaliza Consultores*. Recuperado de <http://revitalizaconsultores.com/blog/2018/07/10/que-es-leed/>
- Ranking Merco Talento. (2016). *Merco*. Recuperado de: <http://merco.info/pe/ranking-merco-talento?edicion=2016>
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/161c/b7ac92d7571042bb11ebdaaa1175be8079f8.pdf>
- Schwap. K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum.
- Schwartz, S. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230–255.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Thompson, I. (s. f.). *Definición de marketing*. Recuperado de <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Deusto.
- What is PDA behavioural Assesment? (2019). *PDA International*. Recuperado de <https://www.pdainternational.net/en-gb/pda-assessment/>

Anexo 1. Reseña Histórica e Información de Arca Continental

Arca Continental es una empresa mexicana dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como snacks (botanas) saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise y Deep River en los Estados Unidos.

El origen de Arca Continental tiene su sustento en tres empresas distintas de diferentes ciudades. La primera de ellas tiene una historia de poco más de un siglo cuando la Compañía Topo Chico inició operaciones en 1908 en la ciudad de Monterrey (México) para embotellar agua mineral. En 1926 se convirtió en una de las primeras embotelladoras de The Coca-Cola Company.

La segunda empresa es la Compañía Arma, fundada en Saltillo, Coahuila en 1918 y que comenzó produciendo hielo. En 1926 también se convirtió en embotellador de Coca-Cola. La tercera empresa es Argos, fundada en Ciudad Juárez, Chihuahua, en 1936 como embotellador de Coca-Cola.

Las tres empresas decidieron fusionarse en 2001 para dar vida al Grupo Arca Continental, hoy la segunda embotelladora de Coca-Cola más importante en el hemisferio latinoamericano al atender a una población mayor a los 83 millones en la región norte y occidente de México.

En la actualidad Arca Continental tiene presencia, además de México, en Ecuador, Perú, norte de Argentina y en el suroeste de Estados Unidos; donde posee 50 plantas de producción, 355 centros de distribución, 61 mil colaboradores y más 119 millones de consumidores. (“Orgullo mexicano Arca Continental refrescará al sur de los Estados Unidos”, 12 de abril de 2017, párr. 6).

Anexo 2. Modelo de Liderazgo Lindley



Las conductas o comportamiento se definen utilizando tres niveles



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (s. f.)

Anexo 3. Alineamiento de Marca Empleadora con el Ciclo del Colaborador

Paso 1.- Alineamiento con el Ciclo del Trabajador



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (elaborado por Marco Estacio, jefe de Comunicaciones Internas)

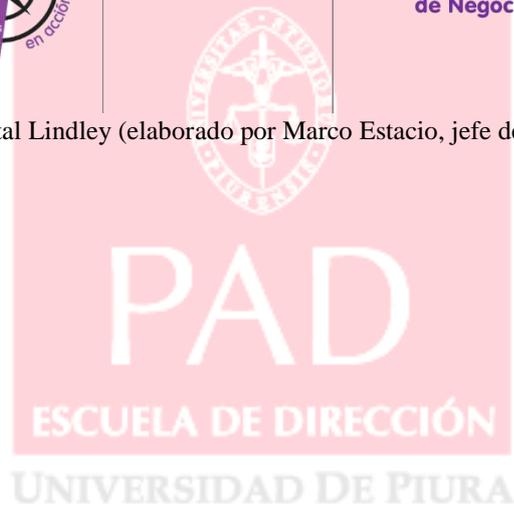


Anexo 4. Alineamiento de Procesos de Capital Humano con la Propuesta de Valor

Paso 2.- Alineamiento de los procesos de Capital Humano con la Propuesta de Valor Interna.



Fuente: Archivos de Arca Continental Lindley (elaborado por Marco Estacio, jefe de comunicaciones internas) (s. f.)



Anexo 5. Nuevos Programas de Capital Humano Creados para Fortalecer Marca Empleadora

Paso 3.- Creación de nuevos programas de Capital Humano:

 <p>DESTAPANDO mi emprendimiento</p>	 <p>Programa diseñado para capacitar a las esposas y madres de los colaboradores en diversas actividades manuales, para que se conviertan en fuentes de ingreso para sus familias.</p>
 <p><i>Happy Mami</i></p>	 <p>Programa dirigido a madres que dan a luz, por el cual al retorno del Descanso post natal solo trabajan el número de horas equivalentes a los meses de su hijo(a).</p>
 <p>Life balance</p>	 <p>Programa dirigido a todos los colaboradores administrativos por el cual se flexibilizan los horarios de ingreso y salida del trabajo</p>

Fuente: elaboración propia

