



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Propuesta de Modelo para la
Gestión Remota del Recurso Humano
en Procter & Gamble**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de
la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración
y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional
en Administración y Dirección de Empresas**

ANDRES ALBERTO ASTORGA ALVAREZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA. José Carpio Solano
Lector

MBA. Allan Araya Retana
Lector

Andrés Alberto Astorga Álvarez
Sustentante

Tabla de Contenidos

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Lista de cuadros.....	viii
Lista de figuras.....	viii
CAPÍTULO I: Características de la industria, la labor de gestión del recurso humano y las perspectivas teóricas asociadas a las tendencias actuales en el área.....	10
1.1. Contextualización de la industria.....	10
1.1.1. La industria de Productos de Consumo Masivo.....	10
1.1.1.1. Dinámica de la Industria.....	11
1.1.1.2. Expectativas futuras de la Industria.....	12
1.2. Marco teórico.....	14
1.2.1. La labor de gestión del recurso humano.....	14
1.2.1.1. El rol de los recursos humanos dentro de la estrategia corporativa.....	18
1.2.1.2. Tendencias actuales.....	19
1.2.1.3. La gestión del recurso humano geográficamente disperso.....	21
1.2.1.3.1. Dificultades de gestionar personas en forma remota.....	21
1.2.2. Aspectos conceptuales.....	24
1.2.2.1. Gestión versus administración.....	24
1.2.2.2. Estrategia.....	25
1.2.2.3. Cultura organizacional.....	25
1.2.2.4. Trabajo en equipo.....	27
1.2.2.5. Motivación.....	27
1.2.2.6. Talento.....	28
1.2.2.7. Rendimiento.....	28
1.2.2.8. Diversidad.....	30
1.2.2.9. Inclusión.....	30
1.2.2.10. Empoderamiento.....	31
1.2.2.11. Teletrabajo.....	31

1.2.2.12. Tercerización.....	33
CAPÍTULO II: Descripción de la empresa Procter & Gamble y su entorno.....	34
2.1. Aspectos generales de la empresa.....	34
2.1.1. Reseña histórica.....	34
2.1.2. Marco estratégico.....	36
2.1.1.1. Misión y visión.....	36
2.1.1.2. Propósito.....	37
2.1.1.3. Principios y valores.....	37
2.1.1.4. Objetivos.....	38
2.1.3. Estructura organizacional.....	40
2.2. Descripción global.....	41
2.2.1. Marcas y productos.....	41
2.2.2. Consumidores.....	42
2.2.3. Competidores.....	45
2.2.4. Alianzas y proveedores.....	48
2.3. Descripción del Área Recursos Humanos en P&G.....	51
2.3.1. Características generales.....	51
2.3.2. El Proceso de gestión del recurso humano.....	53
2.3.2.1. Atracción y reclutamiento.....	53
2.3.2.2. Retención y desarrollo.....	55
2.3.3. Dinámica de trabajo.....	56
2.3.3.1. Táctica y ejecución.....	56
2.3.3.2. Evaluación y productividad.....	57
CAPÍTULO III: Análisis de la situación e investigación.....	60
3.1. Justificación de la investigación.....	60
3.2. Metodología de investigación.....	61
3.2.1. Objetivo del estudio.....	61
3.2.2. Método de investigación.....	63
3.3. Presentación y análisis de resultados.....	64
3.3.1. Características de la población encuestada.....	64
3.3.2. Características del ambiente y clima organizacional.....	66
3.3.2.1. Perspectivas del empleado.....	66

3.3.3. Análisis comparativo: Teoría versus realidad.....	71
3.3.4. FODA.....	76
CAPÍTULO IV: Propuesta de modelo para la gestión remota del recurso humano.....	78
4.1. Justificación de la propuesta.....	78
4.2. Objetivo de la propuesta.....	79
4.3. Propuesta de Modelo de Gestión del Recurso Humano.....	79
4.3.1. Descripción del modelo.....	79
4.3.2. Estructura del modelo.....	80
4.3.2.1. El Empleado como centro de la estrategia.....	82
4.3.2.2. Ciclo de vida del empleado.....	84
4.3.2.3. Administración del talento.....	84
4.3.2.4. Administración de la productividad.....	92
4.3.2.5. Administración del conocimiento.....	103
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones.....	108
5.1. Conclusiones.....	108
5.2. Recomendaciones.....	110
Referencias bibliográficas.....	112
Anexos.....	115
Anexo 1 – Modelo de encuesta para colaboradores de la Compañía.....	115
Anexo 2 – Guía de entrevista a los colaboradores de la Compañía.....	117

RESUMEN

Detrás de la producción de todo bien o servicio está el esfuerzo humano. Sin la intervención humana ningún producto o servicio sería producido, factor por el cual se habla de un recurso fundamental para la producción, el humano. Es por eso que las organizaciones, al menos la mayoría, están conformadas por personas. Y son esas personas las que van a encargarse de cumplir la misión del negocio y, por qué no, de materializar su visión. La gestión del recurso humano es entonces reconocida como una disciplina estratégica en el marco de casi cualquier organización que se estudie, contribuyendo de forma significativa en el aseguramiento de la productividad y por ende, la obtención de los objetivos del negocio.

Si bien es cierto la labor de gestión del recurso humano ya es en sí misma compleja, algunas organizaciones pueden enfrentar dificultades particulares debido a factores como dimensión, ubicación, complejidad del negocio, entre otras. Las compañías de alcance regional o global forman parte de dicho grupo dado el reto de coordinar equipos de trabajo dispersos en geografía e incluso tiempo, haciendo necesaria la adopción de metodologías que faciliten el control durante las diferentes etapas del ciclo de vida del empleado.

Esta es la situación de Procter & Gamble, compañía transnacional dedicada a la fabricación de productos de consumo masivo con presencia en más de 100 países, para la cual la escala es un factor fundamental por considerar y por administrar si se desea explotar el potencial de su fuerza laboral geográficamente dispersa. Este trabajo ofrece un marco de referencia para guiar la labor de gestión del recurso humano en Procter & Gamble, con base en la investigación y análisis de las condiciones de trabajo en dicha organización.

ABSTRACT

Producing every good or service requires human effort. Without human intervention none could be produced, which is why there's a fundamental resource in every production environment, the human. Almost every organization, or at least most of them, is made of people and it's those people who will allow the business to fulfill its mission and, why not, materialize its vision. Human Resource Management is then recognized as a strategic area of any organization, directly contributing to productivity as well as achieving business objectives.

Human resource work is complex by itself, but some organizations could face particular difficulties due to dimension, location, business complexity, among others. Global or regional organizations are part of this group as they have the challenge of coordinating geographically-dispersed teams, making it necessary to adopt methodologies which facilitate control across the different stages of the employee life-cycle in the company.

This is the case of Procter & Gamble, a multinational corporation dedicated to the manufacturing of consumer goods, commercialized in more than 100 countries worldwide, for which scale is a fundamental factor to consider and manage to leverage the potential of a geographically-dispersed work force. This job offers a frame of reference to guide human resource management activities, based on investigation and corresponding analysis of the work conditions in the organization.

Lista de cuadros

Cuadro 1. Top 20 de las compañías en la industria de CPG por ventas netas, 2008.....	10
Cuadro 2. Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	32
Cuadro 3. Comparación P&G versus competidores, 2012.....	47
Cuadro 4. Principales socios estratégicos de P&G, 2012.....	49
Cuadro 5. Factores de éxito de P&G.....	57
Cuadro 6. Resumen de perspectivas del empleado.....	70
Cuadro 7. FODA de la gestión del recurso humano en P&G.....	76

Lista de figuras

Figura 1. Tasa compuesta de crecimiento anual CPG versus S&P 500, 1985-2009.....	12
Figura 2. Diagrama del ciclo de vida del empleado.....	14
Figura 3. Pasos básicos para el estímulo del empleado.....	16
Figura 4. William Procter (izquierda) y James Gamble (derecha).....	35
Figura 5. Estructura organizacional de P&G.....	41
Figura 6. Marcas “del billón de dólares” de P&G.....	42
Figura 7. Momentos de la verdad con el consumidor.....	43
Figura 8. Distribución de ventas de P&G por región geográfica, 2012.....	44
Figura 9. Distribución de ventas de P&G por madurez del mercado, 2012.....	45
Figura 10. Proceso de contratación de P&G.....	54
Figura 11: Distribución de la población encuestada por rango de edad y género.....	65
Figura 12. Empleados que consiguen un buen balance vida-trabajo.....	67
Figura 13. Empleados que reciben una retroalimentación clara y oportuna de su jefe.....	67
Figura 14. Proporción de insatisfacción con la retroalimentación del jefe local versus remoto.....	68
Figura 15. Empleados que creen que la gerencia ha definido objetivos claros y alcanzables.....	69
Figura 16. Modelo de gestión del recurso humano.....	81

Figura 17. Factores de éxito en la gestión del recurso humano.....	83
Figura 18. Componentes clave de la administración del talento.....	85
Figura 19. Componentes clave de la administración de la productividad.....	93
Figura 20. Pasos para la correcta ejecución de un comunicado.....	95
Figura 21. Variables afectadas por el uso de tecnologías de información.....	97
Figura 22. Componentes clave de la administración del conocimiento.....	103
Figura 23. Modelo simplificado de gestión del recurso humano.....	106

CAPÍTULO I: Características de la industria, la labor de gestión del recurso humano y las perspectivas teóricas asociadas a las tendencias actuales en el área

1.1. Contextualización de la industria

1.1.1. La industria de Productos de Consumo Masivo

Las organizaciones que compiten dentro de la industria de Productos de Consumo Masivo, o CPG¹ por sus siglas en inglés, se reconocen como empresas que diseñan, fabrican y/o comercializan ropa, productos de limpieza, herramientas manuales y eléctricas, muebles y otros artículos para el hogar, electrónica de consumo y electrodomésticos en general.

Sin embargo, hay quienes aseguran que tiene más sentido describir la industria de CPG como un conjunto de comportamientos de los consumidores en lugar de tratar de establecer límites en torno a una lista específica de nombres de productos, categorías o marcas. Y el comportamiento clave que mejor describe el mercado CPG es el de reposición en una base regular o frecuente, es decir, los productos que se consuman efectivamente, en un sentido u otro, con bastante rapidez. Estos comportamientos tienden a resultar en un flujo constante de pequeños gastos recurrentes en lugar de grandes y poco frecuentes que caracterizan a la industria.

Cuadro 1. Top 20 de las compañías en la industria de CPG por ventas netas, 2008

Nombre	Sede central	Ventas netas en el 2008 (en billones de USD)
Procter & Gamble	Cincinnati, OH	65
Unilever	United Kingdom	27.3
L'Oréal	Clichy, France	25.8
Kimberly-Clark Corp.	Dallas, TX	19.4
Colgate-Palmolive	New York, NY	15.33
Reckitt Benckiser	Berkshire, United Kingdom	11.2

¹ Consumer Packaged Goods.

Avon Products	New York, NY	10.69
Henkel	Düsseldorf, Germany	10.5
Kao	Tokyo, Japan	10.5
S.C. Johnson	Racine, WI	8
Estee Lauder	New York, NY	7.91
Beiersdorf	Hamburg, Germany	7.5
Johnson & Johnson	New Brunswick, NJ	7.2
Shiseido	Tokyo, Japan	6.9
Alcon Laboratories, Inc.	Ada, MI	6.5
Amway	Huneeburg, Switzerland	6.29
Ecolab	St. Paul, MN	6.14
Allergan	Irvine, CA	4.33
LVMH	Paris, France	4.2
Coty	New York, NY	4

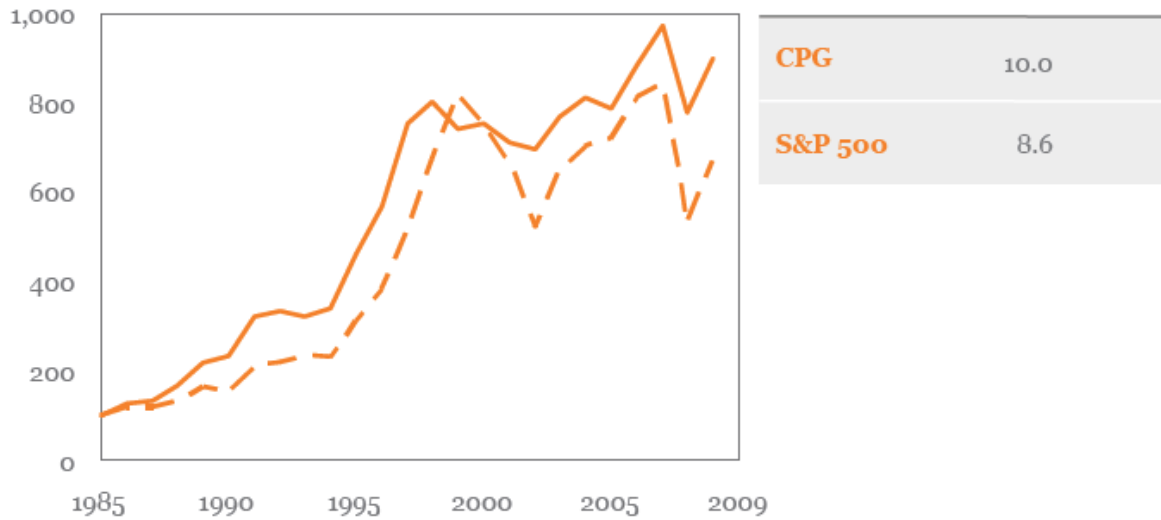
Fuente: Hunt Executive Search, 2013

1.1.1.1. Dinámica de la Industria

Las compañías de CPG han lanzado productos innovadores para satisfacer una variedad cada vez mayor de necesidades y deseos humanos. Estas se han expandido rápidamente en los crecientes mercados de consumo del mundo y para que este crecimiento vertiginoso sea posible y rentable, han construido escala a nivel global de forma agresiva, a lo largo de cada parte de sus cadenas de suministros. Estas estrategias, junto con mayores márgenes de rentabilidad y carteras de productos de crecimiento rápido, han entregado retornos estelares a los accionistas. Por ejemplo, las compañías con sede en los Estados Unidos que reportan en bolsa han incrementado los rendimientos totales a los accionistas (TSR² por sus siglas en inglés) a una tasa anual promedio del 10 por ciento durante los últimos 25 años, superando no sólo al índice S&P 500 (ver figura 1), sino también a industrias de alto crecimiento tales como tecnología de la información, la energía, y telecomunicaciones. Ejemplos de dichas compañías son Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, Colgate, Reckitt Benkiser, etc.

Figura 1. Tasa compuesta de crecimiento anual CPG versus S&P 500, 1985-2009

² Total Shareholder Return.



Fuente: McKinsey Analysis, 2013

1.1.1.2. Expectativas futuras de la Industria

Existen múltiples tendencias con probabilidades altas de impactar a la industria de Productos de Consumo Masivo en el futuro. Si bien es cierto estas impactaran también a otras industrias, es importante resaltar que pueden tener una incidencia particularmente importante para la de CPG debido a las condiciones que mejor la describen. Algunas de esas tendencias son:

- **Mercados emergentes:** relacionado con la expectativa de crecimiento de diferentes segmentos de consumidores, principalmente los de clase media, en los mercados emergentes alrededor del mundo. Algunos de los mercados emergentes de más fácil reconocimiento son los que conforman el BRIC (Brasil, Rusia, India y China) aunque se habla también de un enfoque a nivel regional, siendo así Asia y Latino América los mejores postulantes debido a que se pronostica en ellos un crecimiento superior al de los mercados desarrollados por un amplio margen.
- **Auge de los consumidores digitales:** al tratar de encontrar la manera de ganar en este nuevo mundo digital, las compañías de CPG se enfrentan a algunas preguntas estratégicas, incluyendo cómo construir un negocio exitoso en línea a través de canales minoristas,

cómo construir marcas y categorías en un mundo socialmente conectado en la red, y cómo explotar las oportunidades tecnológicas para comprender más profundamente a los consumidores y conectar con ellos más a menudo.

- **El peso del valor:** La crisis financiera mundial ha inclinado a los consumidores hacia las ofertas de valor, y esta es una tendencia que probablemente permanecerá en el futuro. Estudios recientes indican que los consumidores buscan maneras de ahorrar dinero principalmente intercambiando marcas por esas que son más baratas pero, deseando que el valor que reciben por las mismas no cambie de forma significativa. Por lo tanto, es indispensable que las empresas en la industria consigan formas de generar valor mediante productos de un costo cada vez más bajo.
- **Cambios demográficos:** se trata de cambios en características de la población en los mercados meta, mismas que pueden afectar el comportamiento o patrones de consumo. Algunos ejemplos tienen que ver con el envejecimiento generalizado de la población en un mercado, como por ejemplo el europeo, lo cual tiene una incidencia directa en el consumo de diferentes categorías de productos.
- **Costos volátiles:** Para las compañías de CPG de mayor éxito, el comercio globalizado ha representado una gran oportunidad no sólo de expansión hacia nuevos mercados sino también de consolidación de la oferta y la producción. Sin embargo, esto ha provocado un aumento en la volatilidad de los precios de los insumos de materias primas en el mercado global por lo cual las cadenas mundiales de suministros que han creado tanto valor en el pasado podría estar expuestas a una mayor volatilidad en el futuro.

1.2. Marco teórico

1.2.1. La labor de gestión del recurso humano

Hablamos de gestión del recurso humano para referirnos a los individuos y sistemas de soporte dentro de una organización, responsables por la contratación de personal que satisfaga las necesidades de la misma en cuanto a fuerza de trabajo, así como otras actividades que forman parte del ciclo de vida del empleado. Entendemos por ciclo de vida del empleado a la serie de etapas que conforman la vida, en términos laborales, de un empleado durante su estadía en la organización, mismo que inicia incluso antes del reclutamiento en el momento en que la compañía invierte promocionando su imagen en el mercado laboral.

Figura 2. Diagrama del ciclo de vida del empleado



Fuente: *The Social Workplace, 2012*

En seguida se describe, *grosso modo*, la labor del administrador del recurso humano con respecto a las etapas del ciclo de vida del empleado presentado anteriormente.

Atracción

Esta es una etapa de suma importancia en la cual las actividades deben ir enfocadas a construir una imagen de marca para la compañía, como empleador de prestigio en el mercado laboral. Se dice que una empresa diligente se encarga de atraer candidatos incluso antes de necesitarlos mediante esfuerzos que lo acerquen a los prospectos de interés según sea el área en el que se desempeña. Dependiendo de las expectativas de crecimiento de una organización, esto puede ser realmente una labor crítica debido a la necesidad de tener una cola de candidatos potenciales a la cual acudir para fines de contrataciones requeridas de forma imprevista o simplemente con plazos de tiempo comprometedores.

Reclutamiento

Se trata de las actividades necesarias para recibir pretendientes a puestos en la organización, evaluarlos y seleccionarlos de acuerdo con los criterios que busquen filtrar a quienes cuentan con un perfil más atractivo. Se reconoce como una etapa crítica en el ciclo de vida del empleado debido a que la compañía debe asegurarse de encontrar a quienes, por su perfil, contribuirán de manera positiva al negocio al desempeñarse en un ambiente que propicia su desarrollo y explotación de su potencial: “Si contratas a las personas sólo porque pueden hacer el trabajo, ellos trabajarán por tu dinero. Pero si los contratas porque ellos creen en lo que tú crees, ellos trabajarán por ti con su sangre, sudor y lágrimas” (Sinek, 2010, para. 8).

Inducción

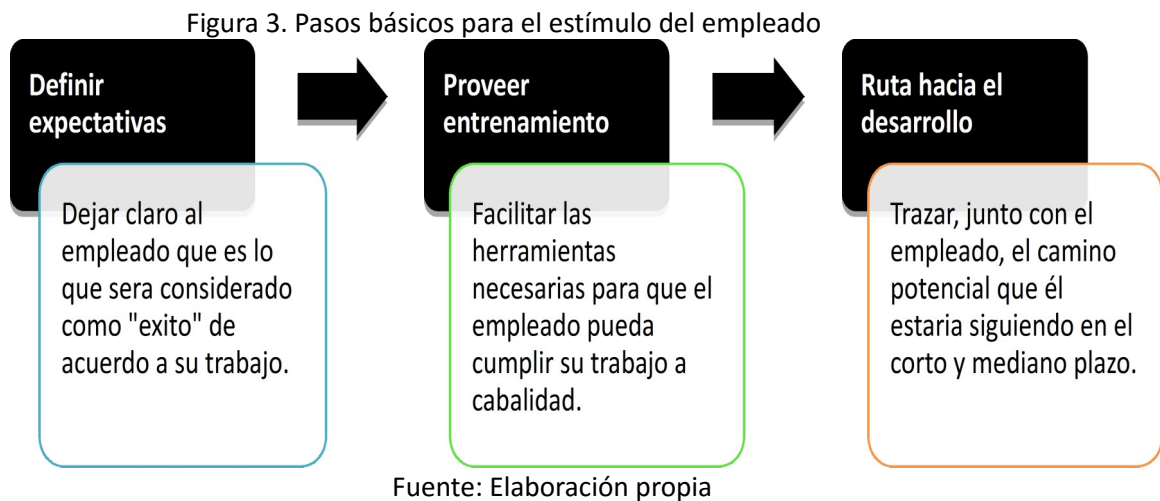
Es un proceso mediante el cual el nuevo colaborador es introducido a la organización y se dice que esto ocurre en ambas vías, es decir, la persona debe ser presentada ante la organización que lo recibe a la vez que se le debe presentar dicha organización de una forma que lo oriente y facilite su futura interacción dentro de la misma para alcanzar la productividad en el menor tiempo posible.

Darle la bienvenida a un nuevo empleado es más que hacer un anuncio y asignar un jefe.
Darle la bienvenida a un nuevo empleado, para darle la mayor posibilidad de integrarse

exitosamente a la compañía, requiere de una serie de pasos que inician desde antes del momento en que la oferta es aceptada. (Heathfield, 2009, para. 6)

Desarrollo

Es responsabilidad de todo administrador asegurarse de preparar a sus empleados para el éxito, lo cual es particularmente importante para el colaborador que recién se ha integrado a la organización. Se reconocen algunas tareas clave dentro de la etapa de desarrollo de la persona como lo son:



Crecimiento

Es una etapa vital en la vida profesional del empleado que busca desarrollar una carrera en la organización. El crecimiento debe ir acompañado de maniobras correctivas que redirijan los esfuerzos del colaborador para permanecer en la ruta hacia el logro de sus objetivos profesionales que son de igual forma revisados con cierta periodicidad. Para lograr un crecimiento sostenido es necesario fomentar la práctica y por ende el desarrollo de nuevas habilidades mediante la

asignación de responsabilidades desafiantes que estimulen la generación de nuevas ideas. De manera similar, es necesario garantizar el acceso oportuno a actividades formativas como entrenamientos que refuercen la capacidad y la creación de potencial en el colaborador.

Algunos empleados progresan sin importar el contexto. Ellos construyen una vitalidad y conocimiento de forma natural en su trabajo, e inspiran a la gente a su alrededor. Pero la mayoría de empleados son influenciados por su ambiente. Incluso esos predispuestos a florecer se verán doblegados bajo alta presión. (Spreitzer, 2010, para. 5)

Retención

Se trata de un tema crítico si buscamos retener el talento en nuestra organización y está directamente asociado a la capacidad de la administración para promover condiciones atractivas que incidan en la motivación de la fuerza laboral. En este sentido, se identifica la necesidad de definir un plan integral de gestión que involucre aspectos como plan de compensación, evaluación del rendimiento, reconocimiento de logros, relevancia del plan de trabajo, empoderamiento, flexibilidad laboral y otras condiciones que en conjunto favorezcan de forma positiva la satisfacción general de nuestra fuerza laboral: “Tus empleados deben sentirse recompensados, reconocidos y apreciados. Decir gracias con frecuencia es bastante. Pero recompensas monetarias, premios y regalos hacen ese ‘gracias’ aún más apreciado.” (Heathfield, 2009, para. 7)

Separación

Ya sea por un retiro planeado o de manera anticipada, la separación de un empleado debe ir acompañada de algunas actividades que permitan a la compañía incorporar la perspectiva de quien invirtió tiempo en ella y esta pronto a mostrarse independiente de la misma, momento en el

cual se espera recolectar información valiosa para retroalimentar las otras etapas del ciclo de vida del empleado.

1.2.1.1. El rol de los recursos humanos dentro de la estrategia corporativa

Está claro que como función, RH tiene la responsabilidad de velar por aspectos como la contratación, compensación, desarrollo, retención y motivación, entre otras, de las personas. Sin embargo, actualmente se reconoce como un área de contribución estratégica para la organización debido a que trabaja con el que se considera como al activo más importante para la empresa, las personas, a las cuales debe facilitarles las condiciones necesarias para realizar su labor de la mejor manera posible contribuyendo así con eficiencia y productividad a la dirección de la compañía, hacia la obtención de sus metas y objetivos. Esto representa un giro que llevaría a una función tradicional de RH a moverse hacia trabajo más relevante, permitiendo su adhesión a los esfuerzos clave de la compañía, misma que puede verse reflejada a todos los niveles, desde el ejecutivo hasta el operativo.

El objetivo ha sido crear una organización de RH que pueda proporcionar lo necesario, el trabajo transaccional de todos los días (de bajo valor agregado) constante y eficientemente, al mismo tiempo que realiza una labor de consultoría compleja y trabajo en proyectos con el objeto de fomentar iniciativas estratégicas de negocios. (Kates, 2009, para. 2)

Ahora bien, un cambio significativo en el rol de la función de RH requiere de un cambio igualmente significativo en la estructura de la organización que la soporta. Si bien es cierto el diseño del nuevo rol y estrategia es complejo, y requiere de extensivo planeamiento, pocas personas han puesto atención a cómo configurar la nueva estructura. Este trabajo recibirá como insumo principal el diagrama organizativo de la organización completa, de forma que este sirva como base para el diseño de un modelo no tradicional para el departamento de RH. La conformación de un equipo multifuncional que guie esta labor se reconoce como crítica y es de hecho la esencia del nuevo

modelo por desarrollar, es decir, la nueva estructura debe ser reflejo de decisiones conjuntas que resultaron en la formación de una solución flexible que se adapta a las necesidades de diversas unidades organizacionales. Dentro de este modelo la función de HR pasa a ser reconocida como como un socio del negocio, este último actuando como cliente que paga por el soporte de especialistas en administración del talento y desarrollo organizacional.

1.2.1.2. Tendencias actuales

Históricamente, se ha catalogado como RH a las actividades que logran atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo vacantes y/o de nueva creación. Técnicamente es el alineamiento de los perfiles de las personas a las descripciones de puesto de la organización.

Sin embargo, existe una tendencia actual relevante en el área y es la que plantea una evolución de la Administración de los Recursos Humanos hacia lo que se denomina Gestión del Talento Humano. Más allá que un cambio en el título de esta unidad, estamos de cara a una transición fundamental en el enfoque de las responsabilidades asociadas a sus actividades, de manera que se comienza a colocar al empleado como centro único y absoluto de una estrategia que tiene como objetivo principal el desarrollo del talento humano. Y es que en efecto, es mediante el desarrollo de nuestra gente que podemos conseguir una ventaja competitiva estratégica y sostenible en el tiempo, soportada por una base sólida de principios y valores que subyace la conducta de todo aquel que forma parte de la fuerza laboral. El desarrollo del talento creará sinergias y esto trae consigo beneficios indirectos que garantizan el éxito a futuro de la organización, tales como la implementación de procesos para la administración del conocimiento, el fomento de conductas transformativas de procesos del negocio e innovación, entre otros: “La Administración de Recursos Humanos debe sufrir una transformación total y migrar hacia la Gestión del Talento Humano; cuyo fundamento es el potencial de los colaboradores.” (Herrera, 2010, para. 4)

Otras tendencias recientes tienen que ver con nuevos enfoques en el mundo administrativo como producto de la globalización. La primera tendencia importante por mencionar son los servicios compartidos o *shared-services*. Dicho concepto se origina al encontrar actividades organizacionales

que son requeridas por más de un área, lo cual da paso a la posibilidad de centralizar las mismas en un nuevo departamento u organización que se encargue de las mismas y las ofrezca como un servicio a todas las demás. Se argumenta entonces que surgen eficiencias tras la especialización y estandarización.

Seguidamente, cabe resaltar el término de tercerización u *outsourcing*. A grandes rasgos, esta consiste en el desprendimiento de una actividad que forma parte de la cadena productiva para entregarla a un tercero que se encargará de dicha actividad vendiéndola como un servicio a la organización. El *outsourcing* se presenta como una forma alternativa de conseguir eficiencia de costos y mejora en la productividad como resultado de un incremento en la capacidad de enfocar esfuerzos hacia las actividades consideradas como la base del negocio. Se habla entonces de que la parte interesada paga al tercero por un servicio que antes era interno a la organización generando redundancia y por ende una cierta ineficiencia de costos.

Las diferentes tendencias descritas inciden de forma directa sobre la estructura de la organización y decisiones derivadas que afectan la cultura organizacional en el mediano y largo plazo. Los procesos de cambio que llevan a cabo implementaciones de esa naturaleza representan los retos más grandes de las organizaciones de hoy día, relacionados intrínsecamente al recurso humano.

1.2.1.3. La gestión del recurso humano geográficamente disperso

En vista de que el ambiente globalizado ha causado una dispersión en diferentes organizaciones con presencia global o regional, es importante analizar las implicaciones que existen para las actividades propias de la gestión del recurso humano en el escenario de una fuerza laboral dispersa en la geografía. Este escenario suscita tanto algunas ventajas como implicaciones de índole negativa que deben ser consideradas por quienes gestionan a las personas que conforman dichas organizaciones. El riesgo inherente a la desconexión que se origina debe ser administrado, y diferentes tácticas y mecanismos que lo mitiguen deben ser implementadas. El primer paso consiste entonces en describir las dificultades que se generan a partir de esta condición, lo cual es el objetivo de la siguiente sección.

1.2.1.3.1. Dificultades de gestionar personas en forma remota

La observación dice que las dificultades generadas a partir de la dispersión de una organización pueden estar asociadas a tres tipos de mecanismos: los de comunicación, los de ejecución y los de control.

Dificultades en la comunicación

Estaría de más profundizar en la importancia de una adecuada comunicación no solamente en el ámbito laboral sino en el ámbito de las relaciones humanas en general. Suficiente y efectiva comunicación puede hacer la diferencia en día a día del quehacer en cualquier organización conformada por personas. La carencia de condiciones que favorezcan una buena comunicación, por otra parte, será causa de un detrimento la calidad de la información que fluye a través de personas, procesos y la empresa como un todo.

En su forma más simple, los problemas de comunicación impactan la capacidad de la organización para alinear a las diferentes capas de la estructura organizativa con la estrategia definida por la administración. Como bien es sabido, toda estrategia está compuesta por algunos elementos

básicos que describen a grandes rasgos la expectativa sobre la dirección que se desea tomar y esto debe ser desglosado e incluso traducido para diferentes audiencias dentro de la organización misma. Este proceso de transmisión de un mensaje en cascada es complicado aún en el escenario de una empresa pequeña o mediana en la cual todos los colaboradores están en una misma locación y cuentan con la posibilidad de interactuar cara a cara con sus líderes. Ahora bien, en el caso de la organización dispersa se requiere del planeamiento meticuloso de un plan para la entrega de ese mensaje, misma que probablemente se realizará haciendo uso de herramientas tecnológicas que no necesariamente garantizan la entrega del mismo. Para estar claros, esto no sugiere que los medios convencionales si aseguren la entrega de un mensaje que se desea comunicar a un determinado público, siempre que esto se haga de forma presencial. Sin embargo, en la organización dispersa esto sin duda representa un escalón adicional que debe ser superado por la gerencia en su esfuerzo por dirigir a la fuerza laboral hacia la consecución de los objetivos organizacionales: “El problema más grande con la comunicación es cuando existe la ilusión de que ha ocurrido y en realidad no es así.” (Shaw, 2010, para. 2)

Dificultades en la ejecución

A nivel táctico, la ejecución de una estrategia de negocio requiere del esfuerzo coordinado de quienes forman parte del grupo responsable por una tarea. A nivel macro esto significa la organización completa pero el efecto es subsecuentemente reaplicado en los niveles inferiores hasta llegar a las actividades específicas que conforman un proceso o bien, un proyecto. Cualquiera sea el nivel, la ejecución puede resultar entorpecida como producto factores espaciales y temporales que cobran un peso significativo al contar con recurso humano en diferentes geografías y zonas horarias. Podemos imaginar con facilidad el caso de una compañía que cuenta con sedes en América y Asia. Los colaboradores que requieran de la interacción con sus colegas en el otro continente como parte de un proyecto con fechas de cumplimiento estrictas deberán lidiar con la limitante horaria que en este caso constituye una carencia total de traslape en las horas regulares de trabajo de las sedes. Siendo esta su realidad, será necesario realizar ajustes tales como la implementación de un horario flexible que permita a una de las partes estar “en línea” al mismo tiempo que la otra y de esta forma poder reducir el tiempo de coordinación para las tareas del proyecto. Este mismo arreglo puede ser necesario con colegas en otras localidades, si los hubiera, así como con clientes y proveedores lo cual incrementaría significativamente la dificultad expuesta.

Dificultades en el control

Los sistemas de control son indispensables en el tanto que permiten reducir los riesgos asociados a las operaciones de la empresa, según su naturaleza. Estos plantean mecanismos para el monitoreo de dichas operaciones con el fin de asegurar que se mantengan a los niveles adecuados en términos de “salud” y rendimiento. De esta manera, los diferentes recursos necesarios para la producción son revisados contra las expectativas previamente definidas sobre los mismos y es así como el control permite tomar medidas correctivas cuando se dan comportamientos anormales o inesperados que podrían perjudicar al negocio.

En toda organización el control de las operaciones puede verse, en términos generales, a dos niveles diferentes que son los procesos y las personas. El control de los procesos puede resultar simple en la medida en que sea posible automatizar los mecanismos de monitoreo. Por otra parte, el control de las personas puede resultar más complejo en el tanto que no se cuente con formas adecuadas para la evaluación de la productividad, misma que constituye el foco de interés en este caso. En una organización en la cual existan relaciones obrero-patronales remotas se debe tener en cuenta que la desconexión física puede generar una sensación incrementada de libertad que requeriría de un sistema de valores robusto para evitar efectos perjudiciales en la productividad de los trabajadores. Lo anterior está ligado de forma estrecha a condiciones específicas tales como el nivel de formación de los trabajadores, la existencia de una cultura sólida y en general, la madurez de la organización: “La verdadera prueba del carácter de un hombre es lo que hace cuando nadie lo está mirando.” (Wooden, 1982, p. 11)

1.2.2. Aspectos conceptuales

A continuación se describen muchos de los conceptos clave por tener en cuenta durante el desarrollo de este trabajo. Los mismos son brevemente explicados a la luz de la teoría existente en torno a la gestión del recurso humano así como de forma etimológica en algunos casos.

1.2.2.1. Gestión versus administración

La palabra administración proviene del latín: *ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien presta un servicio a otro. La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acción mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la organización para conseguir tales objetivos. Específicamente en torno al recurso humano, la labor administrativa ha estado históricamente ligada a la adecuación de personas a los puestos de trabajo vacantes así como los existentes.

Ahora bien, las tendencias actuales dicen que la administración del recurso humano no es suficiente si la organización busca fomentar el involucramiento de los colaboradores con miras a lograr un incremento de la productividad. Esto debido a que la práctica administrativa tradicional no contempla el entendimiento de las necesidades y propósitos de dichos colaboradores, mismos que pueden variar significativamente de uno a otro, con el objetivo de identificar sus motivaciones y así poder explotar tanto su talento como su potencial.

Entonces, es el concepto de gestión el que incorpora las prácticas asociadas a desarrollar confianza en el vínculo organización-colaborador para que el último se sienta en libertad de expresar sus deseos, a través de los cuales crecerá el conocimiento que se tiene de la fuerza laboral y por ende la capacidad de la organización para trabajar en pro de ellos, a la vez que se trabaja por satisfacer los de la compañía.

1.2.2.2. Estrategia

El concepto de estrategia ha sido extensamente desarrollado por muchos autores. La mayoría de ellos coinciden en que se trata de identificar la forma precisa de competir, misma que debe incorporar un componente diferenciador que ofrezca una ventaja competitiva (Thompson & Peteraf, 2012).

Sin embargo, el concepto tiende a ser amplio debido a la gran cantidad de ramificaciones que de él se desprenden, las cuales van ligadas al ámbito dentro del cual se le cite. En el caso de la gestión del recurso humano, la tendencia actual sugiere que esta labor está ligada a la estrategia corporativa de toda organización debido a la importancia que la fuerza laboral tiene en cualquier proceso productivo.

1.2.2.3. Cultura organizacional

La Real Academia Española (2001) define cultura como el “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre”, y como “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”.

Ahora bien, la definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein (1997), al referir que “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.”

A continuación algunos aspectos básicos dentro del concepto de cultura organizacional descritos por Perez, Naranjo y Remberto:

- La cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos. Es un sistema estable de significados y sentidos compartidos, difícil de manipular.

- Interpretar la cultura implica subjetividad, que debe ser consciente y explicitada. No se puede interpretar algo sin una concepción teórica previa que nos permita analizar y explicar la realidad.
- La cultura organizacional, a pesar de ser estable, no es estática, sino dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.
- La cultura organizacional como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado.
- En una organización no se da una cultura organizacional única ni están unidos sus integrantes de modo que todos piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Siempre hay pequeños grupos (subculturas) con interrelaciones e interacciones constantes.
- Para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, ser uno más dentro de ella.
- La cultura es un sistema abierto, recibe influencia de otros sistemas culturales. Erróneamente se considera que el sujeto que se incorpora de manera pasiva a nuestra organización, asume la cultura existente como propia. Sin embargo, todas las personas participan en otras organizaciones e incluso en la sociedad, donde se puede decir que existe un intercambio de contenidos culturales.

1.2.2.4. Trabajo en equipo

Resumidamente reconocido como una o más actividades cuya realización requiere del esfuerzo conjunto de dos o más individuos, el trabajo en equipo es un punto indiscutible cuando se habla de productividad en las organizaciones. No obstante, lo que es sumamente discutible con respecto al mismo es que no necesariamente existe en todas las organizaciones, y que su ausencia resta productividad a las mismas.

El fomento del trabajo en equipo es una tarea difícil en tanto que se requiere del desarrollo de una cultura que valore la colaboración como mecanismo indispensable para la consecución de resultados.

Heathfield (2010) reconoce y sugiere las siguientes acciones en su elaboración sobre la manera de fomentar el trabajo en equipo:

- Comunicar claramente que el trabajo en equipo y la colaboración son expectativas básicas que la administración tiene de todos los empleados.
- Dar muestra de un trabajo en equipo comenzando desde la interacción de los administradores entre ellos y con el resto de la organización.
- Reconocer y premiar el trabajo en equipo.

1.2.2.5. Motivación

Según la Real Academia, la motivación es el “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.” En efecto, son las personas motivadas quienes están en mayor disposición a realizar una tarea con un interés genuino, de manera que pondrán tanto su talento como su mejor esfuerzo para, de una manera diligente, completar la tarea y obtener los mejores resultados posibles según las condiciones establecidas.

La motivación es parte importante de la labor de gestión en toda organización. Se dice que el administrador exitoso logra mantener la motivación de sus empleados a niveles suficientemente altos, generando así el nivel de compromiso deseado de ellos para con la compañía. Ahora bien, la

dificultad radica en la diversidad de intereses que pueda existir entre nuestra gente, de forma que parece imposible definir una sola estrategia estándar para motivar a toda la fuerza laboral de nuestra organización.

1.2.2.6. Talento

El talento es en términos simples descrito como una habilidad natural para hacer algo. Se trata de una condición particular de un individuo que le facilita exceder el desempeño promedio de quienes practican la misma actividad para la cual tiene talento.

La identificación de personas talentosas para las actividades que realiza una organización y asegurar que esas habilidades serán explotadas y potenciadas es una labor importante de la administración del recurso humano. Pero filtrar el talento así como direccionarlo hacia los puestos apropiados y asegurar la sostenibilidad del proceso por el cual una persona lo desarrolla logrando llevarlo a los niveles de maestría no es tarea sencilla y es reconocido como uno de los retos que constituye parte de la base fundamental de las nuevas tendencias en cuanto a gestión del recurso humano: “Es de conocimiento común que la gente usa mucho menos del talento que poseen en las actividades que suelen realizar. También se reconoce cada vez más que el talento perdido, sin uso, u oculto, puede, literalmente, reducir el tamaño del cerebro de una persona.” (Weber, 2010. Para. 12)

1.2.2.7. Rendimiento

En el mundo financiero el rendimiento es conocido como la retribución obtenida por cada unidad de recurso invertido en la realización de una inversión, siendo el dinero el recurso típicamente en cuestión. De manera análoga, en el mundo empresarial esa unidad puede estar representada por un individuo, un equipo o maquinaria e incluso un departamento o sección de la organización.

En el ámbito de la gestión del recurso humano el rendimiento estará entonces ligado a la retribución obtenida como resultado del trabajo de cada colaborador que es quien en este caso representa la inversión realizada. Y es que en efecto toda compañía efectúa una inversión en su

capital humano del cual espera cierta retribución y cabe entonces resaltar algunos puntos importantes como sigue:

- La retribución esperada debe estar debidamente definida y la misma debe ser medible en relación con algún tipo de métrica debidamente identificada. Esto es lo que se conoce como Planeamiento.
- Durante la marcha de las operaciones es indispensable dar seguimiento a los resultados obtenidos de las mismas de manera que sea posible realizar la medición mencionada anteriormente. Esto se trata de un Monitoreo constante.
- También dentro de las operaciones diarias es necesario realizar ajustes con el fin de corregir un desempeño pobre o bien, continuar mejorando un buen desempeño que ha sido percibido. Esto constituye el proceso de Desarrollo del rendimiento.
- Como resultado del seguimiento realizado y las mediciones sobre el rendimiento se debe asignar una calificación al nivel del mismo de forma que sea posible situar los recursos en una escala común definida a nivel organizacional. Esta Calificación permitirá hablar un lenguaje común que soporta discusiones acerca de las decisiones pertinentes al futuro de los recursos disponibles.
- Finalmente, debe existir algún tipo de incentivo que sea otorgado como premio al buen rendimiento. Conocido como Recompensa, esta es una pieza clave que jugara a favor de los esfuerzos motivacionales de la administración.

Los puntos anteriores están directamente ligados a las actividades que conforman la Administración del Rendimiento, área común a toda organización que cuente con alguna fuerza laboral formada por personas.

1.2.2.8. Diversidad

El tema de la diversidad forma parte de una ideología un tanto moderna en el área del recurso humano que consiste en asegurar una composición en efecto diversa de la fuerza laboral en cuanto a género, raza o cualquier otro factor socio-demográfico, de manera que se favorezca la riqueza de ideas y por ende el potencial innovador de la organización.

La diversidad ha sido incluso incorporada como una medida clave en las actividades asociadas a algunas de las etapas en el ciclo de vida del empleado como el reclutamiento. En este sentido, diferentes organizaciones han planteado la necesidad de establecer márgenes deseables de diversidad en su reclutamiento de personas, comúnmente en cuanto a género, siendo necesaria una cuota porcentual mínima tanto de aplicaciones como de contrataciones masculinas y femeninas. Este y otros casos son ejemplos de la administración de la diversidad.

1.2.2.9. Inclusión

La inclusión es considerada como un efecto resultante de la aplicación exitosa de un concepto que será analizado a continuación, el empoderamiento, y se resume a la percepción de un empleado sobre el grado de involucramiento con el que cuenta, ya sea como producto de su trabajo o bien de otras condiciones organizacionales que le facilitan o dificultan participar de la actividad del negocio.

La inclusión se asocia comúnmente al objetivo de maximizar un sentido de pertenencia en los empleados que eleve su compromiso con los intereses de la organización. La importancia de desarrollar un sentido de pertenencia es descrita por Nelson (2006) como sigue:

Solamente cuando la satisfacción por el trabajo es equiparada con la salud psicológica en el trabajo la productividad es alta... Una de las formas más fáciles de fomentar la salud psicológica en el trabajo es crear un propósito del empleado para con su trabajo y el sentido de pertenencia es clave para lograrlo. (p. 31)

1.2.2.10. Empoderamiento

A nivel organizacional, el empoderamiento es una corriente administrativa orientada hacia la generación de una cultura de liderazgo a todos los niveles, en la cual los colaboradores, incluyendo los puestos más bajos en la jerarquía, son confiados la responsabilidad de tomar decisiones que impactan directamente su trabajo e incluso el de otros, principalmente los que son parte de su equipo.

Ahora bien, el empoderamiento no sólo es el delegar poder o autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo sino que requiere tener una visión clara y compartida que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla. Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras. Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma: "Empoderamiento es el proceso por el cual se habilita a los individuos para adoptar nuevos comportamientos que fomentan sus aspiraciones personales así como las de sus organizaciones." (Gersham, 2008, p. 45)

1.2.2.11. Teletrabajo

El Teletrabajo es una forma de trabajo que no requiere la presencia del empleado en el centro productivo (i.e. en la oficina o planta de la empresa) dado que ocurre a distancia, para lo cual se utilizan las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Esta modalidad de empleo se caracteriza por tener una serie de ventajas para ambas partes dentro de las cuales se listan algunas como sigue:

Cuadro 2. Ventajas y desventajas del teletrabajo

	Ventajas	Desventajas
Para el empleado	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor autonomía y movilidad. - Mejor balance vida-trabajo. - Mejor integración laboral de personas con discapacidad. - Menor estrés. - Mayor eficiencia de tiempo al evitar desplazamientos. - Elección personal del entorno de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad laboral, ya que puede hacer más frecuente un despido por la falta de contacto directo. - Falta de ambiente laboral, el ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades. - Puede provocar el sedentarismo, ya que se disminuyen los traslados y movimientos. - Aumento de conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar. - Crea un sentimiento de poca valoración o aprecio por parte del empleado. - Pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área.
Para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos. - Menos problemas de convivencia entre empleados. - Menor infraestructura. - Eliminación de control horario. - Mejora de plazos de entrega. - Horarios de trabajo flexibles. - Eliminación del ausentismo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un punto de rendimiento decreciente empleando a tele-trabajadores, donde el coste de un control de calidad es mayor que el valor que esos tele-trabajadores aportan, ya que la supervisión del trabajador desde casa es menor. - Pérdida de jerarquías. - Compensaciones monetarias pueden exceder del costo total del trabajador a tiempo completo en la oficina. - Conflictos derivados de la lealtad de los tele-trabajadores cuando tienen acceso a bases de datos importantes de la compañía. - Menor identificación del trabajador con la empresa. - Menor socialización y participación del trabajador de las actividades

		organizacionales.
--	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el teletrabajo no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea y por tanto se requiere de una reorganización tanto administrativa como cultural para su implementación eficiente. La parte cultural es de hecho la que representa un reto mayor para quienes gestionan el recurso humano debido a que una aplicación exitosa de esta modalidad laboral debe estar basada en principios y valores bien arraigados que aseguren el cumplimiento de los intereses de la organización.

1.2.2.12. Tercerización

La tercerización es una estrategia de negocios que busca la eficiencia de costos con base en el hecho de que, algunas veces, puede resultar más barato comprar un bien o servicio a un tercero, incluso cuando podríamos hacerlo nosotros mismos. Es entonces que cuando se habla de tercerización en la actualidad, tendemos a pensar en un cambio organizacional que ocurre cuando se toma algún proceso del negocio, o parte de uno, y se contrata a un tercero que lo haga por nosotros, consiguiendo beneficios como reducción de costos, mejores resultados debido a que se le confía la labor a un especialista en la materia, mayor capacidad de innovación debido a que se concentran los esfuerzos en la actividad propia de nuestro negocio, etc.

Por otra parte, existen algunos puntos débiles o incluso limitaciones para la tercerización como por ejemplo, la limitada comunicación entre la compañía y sus clientes o proveedores al poner un intermediario entre ambos, el peligro de no poder controlar algunos aspectos del negocio, la vulnerabilidad de diferentes tipos de información o bien, la dependencia que se genera del proveedor del bien o servicio “tercerizado”.

CAPÍTULO II: Descripción de la empresa Procter & Gamble y su entorno

Con el fin de poner en contexto el objetivo que motiva al desarrollo del presente trabajo se procede a realizar una caracterización de P&G, mediante la descripción de su estrategia de negocio así como principales aspectos de carácter interno y externo. Se inicia con una breve reseña historia de la compañía para proceder con la mención de características relevantes en la dirección de la organización hacia el alcance de sus objetivos. Finalmente, se describe el entorno en el cual se desenvuelve al nivel de detalle pertinente.

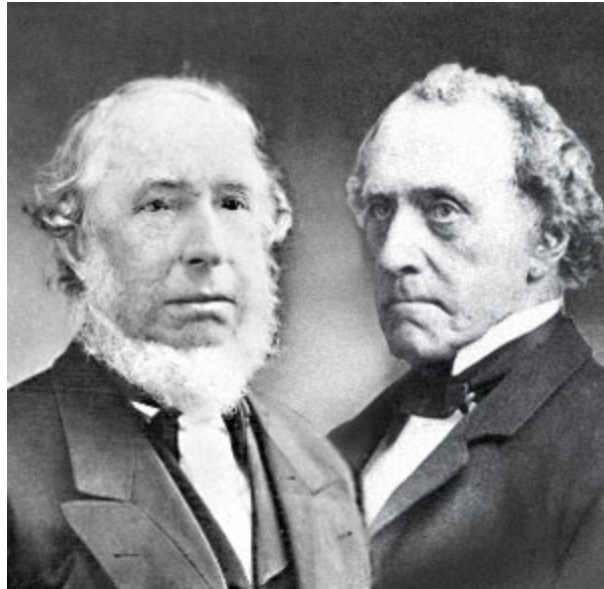
2.1. Aspectos generales de la empresa

2.1.1. Reseña histórica

Según el sitio web oficial de la compañía, fue en 1837 cuando William Procter, productor de velas, y James Gamble, productor de jabones, decidieron formar una alianza al identificar una oportunidad sustentada en el hecho de que ambos utilizaban insumos comunes para los productos que fabricaban. Motivados por un sueño común, William y James constituyeron un capital inicial que apenas sobrepasaba los US\$7 mil pero que fue suficiente para establecer Procter & Gamble, una organización cuyo patrimonio está arraigado en los principios de integridad personal, respeto por los demás y beneficio a largo plazo.

Los primeros productos ofrecidos por la compañía fueron en efecto las velas y el jabón, este último dando paso, posteriormente, a una de las más emblemáticas marcas en la historia del mercado norteamericano, Ivory. Sin embargo, no paso mucho tiempo para que P&G comenzara a incorporar marcas a su portafolio, mismas que fueron siempre administradas y posicionadas como marcas de calidad superior, objetivo que prevalecería en adelante y a lo largo de toda su historia hasta el presente.

Figura 4. William Procter (izquierda) y James Gamble (derecha).



Fuente: PG.com, 2013.

A continuación se presentan algunos hitos relevantes en la historia de la compañía también disponibles en PG.com (2013):

- 1837: William Procter y James Gamble se convierten en socios y se establecen en la ciudad de Queen City, Cincinnati, para hacer negocio dando como resultado la creación de Procter & Gamble.
- 1879: P&G lanza su primer producto de marca, el jabón Ivory.
- 1886: Inicia la producción en la primera fábrica de tecnología avanzada y condiciones placenteras para los empleados.
- 1923: P&G se convierte en una de las primeras empresas que se anuncian en la radio comercial.
- 1946: Introducción de la prestigiosa marca Tide al mercado estadounidense.
- 1955: Introducción de Crest, una marca que cambio notablemente la forma en que las personas pensaban acerca de la salud oral.

- 1961: Introducción de Pampers, la primera marca de pañales desechables a un precio accesible.
- 1991: Introducción de Pantene, misma que se convierte en la marca de shampoo de crecimiento más rápido en el mundo.
- 2004: P&G crea el programa *Children's Safe Drinking Water*, utilizando el revolucionario producto para la purificación de agua, PUR.
- 2010: P&G lanza la campaña *Thank you, Mom* para los juegos olímpicos de Londres 2012, considerada como uno de los más ambiciosos despliegues publicitarios realizados por la compañía en toda su historia.

2.1.2. Marco estratégico

2.1.1.1. Misión y visión

Misión

“Trabajamos para asegurar que nuestras marcas, mismas que tocan la vida de 3 billones de personas en el mundo diariamente, cumplan con la promesa de mejorar el diario vivir cada vez un poco más.” (PG.com, 2013)

Visión

“Ser, y ser reconocida como, la mejor compañía de productos y servicios para el consumidor en el mundo”. (PG.com, 2013)

2.1.1.2. Propósito

“Proveemos productos de marcas de calidad y valor superior que mejoran la vida los consumidores hoy, y de las generaciones que vienen. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo que nuestra gente, nuestros clientes y las comunidades en que vivimos y trabajamos prosperen.” (PG.com, 2013)

2.1.1.3. Principios y valores

P&G argumenta que la base para su sostenibilidad en el largo plazo es soportada por su esquema de principios y valores, internamente denominado PVPs³. Dicho esquema trabaja como una guía en la cual se establece que “hacer lo que es correcto para el negocio con integridad conducirá al éxito mutuo de la compañía y el individuo”, según indica Bob McDonald, actual CEO de P&G. En adelante se mencionan los diferentes principios y valores que P&G considera, a nivel mundial, para guiar sus operaciones diarias.

Valores

Los siguientes son los valores fundamentales dentro del marco estratégico de P&G según PG.com (2012):

- Liderazgo: líderes en las diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados. Una visión muy clara de hacia donde se desea ir. Recursos enfocados en lograr objetivos y estrategias ganadoras, mediante el desarrollo de capacidades para llevarlas a cabo.
- Propiedad: responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar sistemas y ayudar a otros a mejorar su efectividad. Cada quien se considera dueño del negocio y trata los activos de la compañía como propios.
- Integridad: Siempre se trata de hacer lo que es correcto, siendo honestos y francos con los demás. Se opera siempre dentro del marco de la Ley. Se tienen siempre presentes los

³ Purpose, Values and Principles.

valores y principios de la compañía en cada acción y decisión. Las propuestas se fundamentan con datos y con honestidad, incluyendo el reconocimiento de los riesgos involucrados.

- **Pasión por Ganar:** Siempre decididos a ser los mejores poniendo todo el esfuerzo en lo que realmente es importante. Nunca se está conforme con el estado actual del negocio y se buscan siempre nuevas opciones que permitan ser más eficientes. Gran deseo por mejorar y por ser líderes en el mercado.
- **Confianza:** respeto por los colaboradores, clientes y sobretodo consumidores, tratándolos de la misma manera en que queremos ser tratados. Confianza en la capacidad y en las intenciones de los demás.

2.1.1.4. Objetivos

La estrategia actual de P&G se concentra en las 40 más grandes y rentables marcas de su cartera, sus 20 innovaciones más importantes y prometedoras, y sus 10 mercados más importantes en términos de desarrollo o donde el potencial de crecimiento es mayor.

Esta estrategia se centra en ganar más en donde verdaderamente hay oportunidad, un modelo de negocio probado por el tiempo que aprovecha las fortalezas centrales de la compañía: la comprensión del consumidor, la creación de marca, la ejecución en el mercado, la escala mundial y, sobre todo, la innovación.

Ahora bien, P&G (2013) define en forma puntual dos objetivos primordiales que son:

1. **Ganar con el consumidor:** ganar el primer y segundo momento de la verdad con el consumidor, a través de marcas de calidad superior.
2. **Retorno al accionista:** entregar un Retorno Total al Accionista o TSR ⁴ en el tercio superior dentro del grupo de competidores directos.

⁴ Total Shareholder Return.

Bajo el liderazgo de Bob McDonald, P&G ha aumentado las ventas en un promedio de alrededor de cuatro por ciento anual durante los últimos tres años, las ganancias por acción en un promedio de alrededor de cuatro por ciento también, y el flujo libre de efectivo ajustado de alrededor del 90 por ciento. La compañía ha entregado estos resultados a pesar de importantes dificultades económicas, incluyendo el lento o nulo crecimiento en los mercados desarrollados y los crecientes costos de las materias primas. McDonald (2012) se refiere a estos resultados y expectativas futuras como sigue:

“Toda la organización - y, concretamente, su liderazgo - se ha comprometido a ganar. Ganar requiere que cumplamos con nuestro objetivo de Retorno Total al Accionista (TSR). Con más enfoque y atención, así como un mejor balance, estamos seguros de que podemos ofrecer el nivel y la calidad de resultados que permitirán a P&G a ganar con nuestros consumidores, nuestros clientes y nuestros accionistas.” (p. 4)

En el último año fiscal, P&G ha devuelto US\$10 mil millones en efectivo a sus accionistas, a través de US \$6 mil millones en dividendos y US \$4 mil millones en recompra de acciones. P&G ha pagado dividendos en forma consecutiva durante 122 años siendo una de las sólo nueve empresas que han hecho esto en la historia. Asimismo, la compañía aumentó el dividendo en un 7%, contando ahora 56 años consecutivo en los que paga un dividendo mayor al anterior, una de sólo seis empresas que han hecho esto en la historia.

2.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de P&G ha eliminado muchas de las coincidencias tradicionales y las ineficiencias que existen en muchas grandes empresas. El objetivo ha sido tomar ventaja de la escala global para poder facilitar diferentes servicios en forma centralizada, usualmente dando cobertura regional con centros de servicios estratégicamente ubicados en facilidades que cuenten con las condiciones más adecuadas para proveerlos. De esta forma, la estructura ha sido dispuesta en unidades que se describen como sigue:

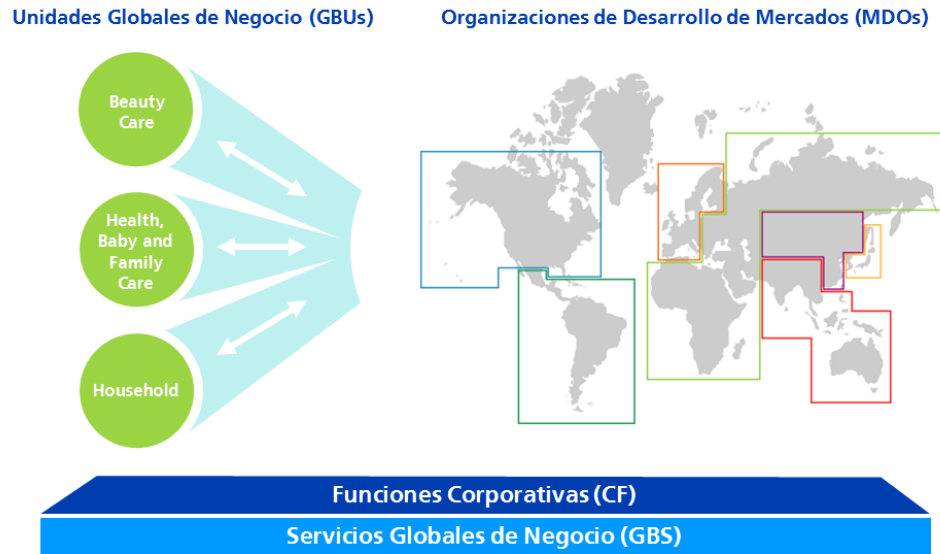
- Unidades de Negocios Globales (GBU⁵) que se centran exclusivamente en los consumidores, las marcas y los competidores de todo el mundo. Ellos son los responsables del proceso de innovación, rentabilidad y rendimiento para los accionistas.
- Organizaciones de Desarrollo de Mercados (MDO⁶) que se encargan del conocimiento de los consumidores y los minoristas en cada mercado en el que compite P&G, y la integración de las innovaciones derivadas de la GBU en los planes de negocio a nivel país.
- Global Business Services (GBS⁷), organización que desarrolla talento y expertos para ofrecer lo mejor en servicios de apoyo empresarial al menor costo posible, aprovechando la escala de P&G como una ventaja en su estrategia ganadora.
- Funciones Corporativas que aseguran la innovación continua y la mejora de la capacidad funcional de toda la organización.

Figura 5. Estructura organizacional de P&G.

5 Global Business Units.

6 Market Development Organizations.

7 Global Business Services.



Fuente: PG.com, 2012.

P&G ha utilizado esta estructura durante más de una década, y la misma sigue soportando su expansión mundial llena de nuevas innovaciones, con una mejor ejecución en el mercado y un mayor ahorro debido a las compras de escala y las asociaciones de *outsourcing*.

2.2. Descripción global

2.2.1. Marcas y productos

P&G cuenta con una de las carteras de marcas más sólidas e importantes dentro de la industria de productores de bienes para el consumidor, que incluye marcas de mucha confianza y calidad. P&G cuenta con 24 marcas cada una de las cuales genera más de mil millones de dólares en ventas anuales, y otras 19 marcas que generan alrededor de \$500 millones o más en ventas anuales.

Figura 6. Marcas “del billón de dólares” de P&G.



Fuente: PG.com, 2011.

La mayoría de marcas de P&G son clasificadas dentro de dos grandes categorías, a saber Belleza y Aseo Personal, y Cuidado del Hogar.

2.2.2. Consumidores

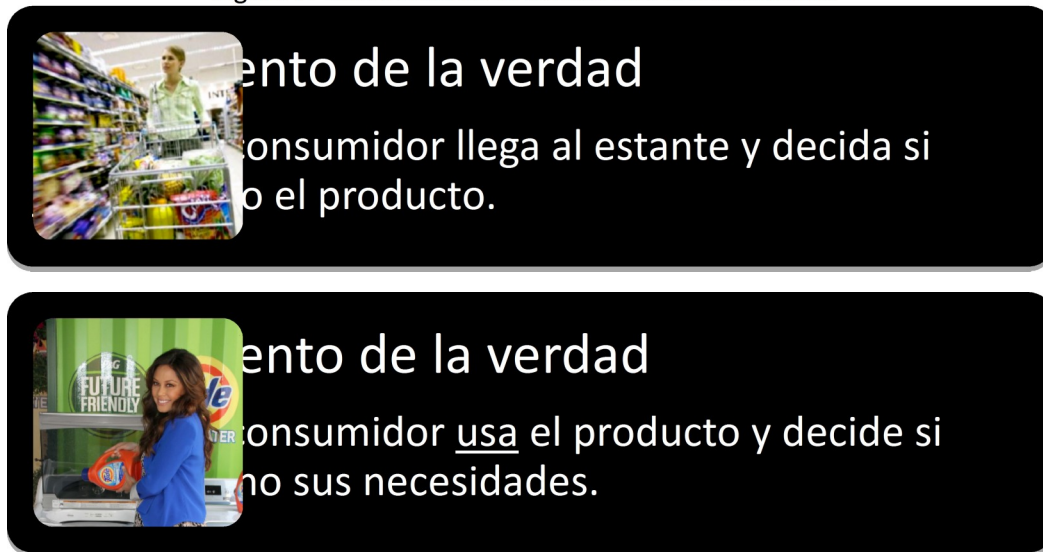
Con casi 140 mil empleados que trabajan en más de 100 países, P&G garantiza que sus marcas estén disponibles para los consumidores en cerca de 180 países alrededor del mundo. Dichas marcas se hacen presentes en las vidas de personas en todo el mundo unas cuatro mil millones de veces por día.

Ganando con el Consumidor

Hoy por hoy P&G reconoce que la mejor forma de cumplir con su propósito de mejorar la vida de más personas, en más partes del mundo, de forma más completa, y a la vez conseguir un crecimiento del negocio alineado con las expectativas de los accionistas, es colocando al consumidor en el centro de su estrategia. De esta manera es que se la compañía dirige un gran esfuerzo hacia los momentos de la verdad, en los cuales los consumidores entran en contacto con

sus marcas y productos, y luego de los cuales ese consumidor tomara una decisión fundamental para el negocio: permanecer leal a la marca o bien, buscar otra alternativa que satisfaga mejor sus necesidades.

Figura 7. Momentos de la verdad con el consumidor.



Fuente: Elaboración propia.

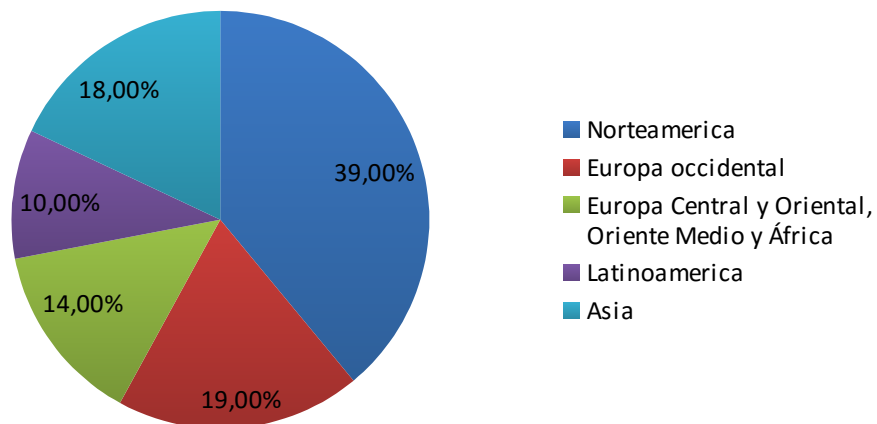
Se dice que la dificultad en la tarea de ofrecer productos ganadores tanto en el primero como en el segundo momento de la verdad radica en el entendimiento que se tenga acerca de las necesidades del consumidor. Esto es lo que describen Lafley y Charan (2010) como sigue: “Usted debe desarrollar la capacidad de apreciar quienes son sus consumidores y cómo viven, para conocer sus necesidades y aspiraciones. Solo entonces podrá entender cómo entregar un producto que pueda mejorar sus vidas.” (p. 65)

Alcanzando más consumidores

Como se vio anteriormente, el Reporte Anual de Resultados de P&G para el 2012 muestra que su estrategia plantea el fortalecimiento de esos mercados en los que hoy día tiene una mejor presencia. Dichos mercados son de hecho los que representan una ganancia mayor para el negocio debido al índice elevado de gasto per cápita en productos de la compañía. Sin embargo, los mercados en desarrollo constituidos por países en vías de desarrollo y con alto potencial alcanzar

el desarrollo representan una oportunidad clave para el crecimiento del negocio en el largo plazo y es por ello que P&G invierte de manera significativa en los mismos. El balance que se ha obtenido a la fecha se muestra en las siguientes gráficas.

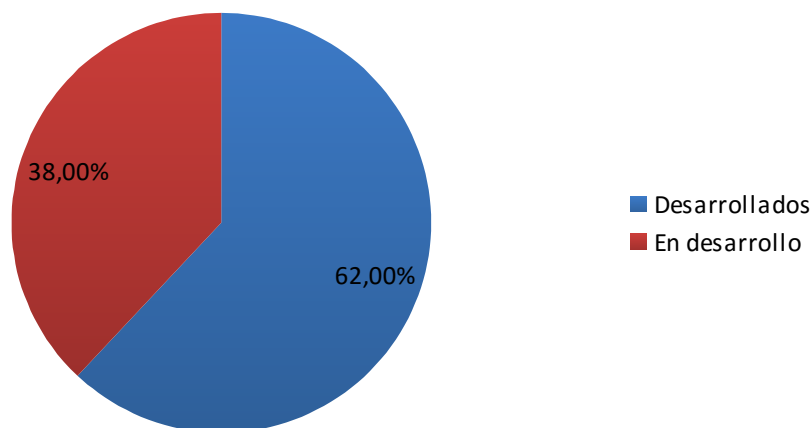
Figura 8. Distribución de ventas de P&G por región geográfica, 2012



Fuente: Reporte Anual P&G, 2012

El predominio del mercado norteamericano desde el punto de vista de las ventas hace que este sea prioritario en los esfuerzos de crecimiento de la compañía, seguido por la región Europea. No obstante, los mercados emergentes han comenzado a representar una porción significativa de sus ingresos y es por ello que la compañía realiza una inversión cada vez mayor para incrementar su cuota de mercado en los mismos. Según la madurez del mercado la distribución se muestra como sigue.

Figura 9. Distribución de ventas de P&G por madurez del mercado, 2012



Fuente: Reporte Anual P&G, 2012

2.2.3. Competidores

P&G forma parte de la industria de los Productos Empacados para el Consumidor o CPG⁸ por sus siglas en inglés. Dicha industria abarca una diversa gama de categorías de productos que van desde la comida y bebidas, hasta la ropa y productos para el hogar. No obstante, como se mencionó anteriormente, P&G compete en dos categorías principales que son Belleza y Aseo Personal, así como Cuidado del Hogar. Con base en esto es que se identifican las siguientes compañías como competidores directos de P&G en el ámbito global según información consultada en *Yahoo Finance* (2013).

Unilever

Unilever NV opera como una compañía de productos de consumo frecuente en Asia, África, Europa y las Américas. Ofrece productos de cuidado personal, incluyendo cuidado de la piel y productos para el cabello, desodorantes y productos de higiene oral bajo los nombres comerciales de Axe, Brylcreem, Dove, Fissan, Lifebuoy, Lux, la charca, Radox, Rexona, Signal y Close Up, simple, St Ives, Sunsilk, TRESemmé, vaselina, y VO5, entre otras. La compañía también ofrece productos de cuidado del hogar que comprenden lavandería tabletas, polvos y líquidos, pastillas de jabón, y

⁸ Consumer Packaged Goods, una de las industrias más grandes del mundo, misma que solamente en Norteamérica está valorada en US\$2 trillones. Aunque no se caracteriza por un crecimiento acelerado su estabilidad la hace atractiva para inversionistas de enfoque a largo plazo.

diversos productos de limpieza bajo las marcas Comfort, Domestos, Omo, Luz del sol radiante, y Surf. Además, ofrece productos alimentarios consistentes en sopas, caldos, salsas, aperitivos, mayonesa, aderezos para ensaladas, margarinas y pastas para untar, así como productos de cocción, tales como las margarinas líquidas. La compañía, antes conocida como Naamlooze Margarina Unie Vennootschap, fue fundada en 1927 y tiene su sede en Rotterdam, Holanda.

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson, junto con sus subsidiarias, se dedica a la investigación y el desarrollo, fabricación y venta de diversos productos en el campo de la salud en todo el mundo. Su segmento de consumo ofrece productos para su uso en el cuidado del bebé, cuidado de la piel, cuidado bucal, cuidado de heridas, y productos para la mujer. Adicionalmente, ofrece productos nutricionales y farmacéuticos de venta libre bajo las plataformas Aveeno, CLEAN & CLEAR, Neutrogena, Roc, Lubriderm, Dabao, Vendome, LISTERINE, REACH, BAND AID, NEOSPORIN, Stayfree, SPLENDA, Tylenol, Sudafed, Zyrtec, Motrin IB y AC PEPCID, entre otras. Johnson & Johnson fue fundada en 1886 y tiene su sede en New Brunswick, Nueva Jersey.




Colgate-Palmolive


Colgate-Palmolive, junto con sus filiales, fabrica y comercializa productos de consumo masivo en todo el mundo. La compañía ofrece sus productos para higiene bucal, cuidado personal y del hogar principalmente bajo las marcas Colgate Total, Colgate Sensitive Pro Alivio, Colgate Max Fresh, Colgate 360, Plax Colgate, Palmolive, Protex, Softsoap, Sanex, Primavera irlandesa, Speed Stick, Lady Speed Stick, Caprice, Ajax, Axion, Fabuloso, Murphy's, Suavitel, Soupline Sorriso, Kolynos, Elmex, Tom's de Maine, y Mennen a los distribuidores al por mayor y al por menor. También ofrece productos para mascotas nutrición para perros y gatos. Colgate-Palmolive fue fundada en 1806 y tiene su sede en Nueva York, Nueva York.

Reckitt-Benkiser

Reckitt Benckiser fabrica y comercializa productos de cuidado personal, para la salud y la familia en todo el mundo. La empresa ofrece líquidos antisépticos bajo la marca Dettol, productos depilatorios bajo la marca Veet; productos medicinales para el dolor de garganta bajo la marca Strepsils, preservativos de la marca Durex, productos para el resfriado/gripe bajo la marca Mucinex y productos analgésicos del tratamiento del acné de la marca Clearasil; productos gastro-intestinales bajo las marcas Nurofen y Gaviscon, productos para el cuidado del pie y el confort de calzado bajo la marca Scholl, y cuidado dental y cuidado de la piel seca. También ofrece productos de cuidado de la tela, que incluyen productos de tratamiento de tejidos bajo el Vanish y Resolver, aerosoles, productos limpiadores y desinfectantes de superficies bajo las marcas Lysol y Dettol, multi-propósito de limpieza, cuidado de baño bajo las marcas Lysol y Harpic, limpiadores especiales, ceras y pulimentos. Reckitt Benckiser fue fundada en 1823 y tiene su sede en Slough, Reino Unido.

Cuadro 3. Comparación P&G versus competidores, 2012.

Compañía	Año de fundación	Número de Empleados	Ventas anuales (billones US\$)	Utilidades netas (billones US\$)
	1837	130,000	82.5	11.8
	1930	171,000	46.5	4.6
	1886	118,000	65	9.6
 COLGATE-PALMOLIVE COMPAN	1806	40,000	16.7	2.4

	1814	38,000	9.5	1.7
---	------	--------	-----	-----

Fuente: Yahoo Finance, 2013.

Cabe resaltar que debido a su presencia global P&G hace frente a una gran variedad de competidores locales en las diferentes regiones del mundo. Estos cuentan con ventajas particulares debido a su conocimiento del mercado, flexibilidad y velocidad de respuesta frente a la competencia.




2.2.4. Alianzas y proveedores

P&G reconoce la importancia de crear alianzas estratégicas con proveedores y otras organizaciones en el mundo como un medio para alcanzar el éxito en el largo plazo y en su estrategia de crecimiento inspirada en su propósito de mejorar la vida de las personas: “P&G quiere ser el socio de elección porque creemos que más valor puede ser creado en colaboración efectiva con los socios adecuados del que podríamos lograr solos.” (PG.com, 2013)

Alianzas estratégicas de negocio

P&G cuenta con una amplia red de proveedores que posibilitan el alcance de sus metas en todas las regiones del mundo. Algunos de estos se caracterizan por ser grandes corporaciones con las cuales P&G ha decidido implementar alianzas que sobrepasan el modelo tradicional de cliente-proveedor para convertirse en verdaderas asociaciones que permiten a ambas partes avanzar y revolucionar en su mercado.

Cuadro 4. Principales socios estratégicos de P&G, 2012

Socio	Datos relevantes	Industria	Servicio que ofrece a P&G
	Fundada en: 1939. Empleados: 332,000.	Hardware y software de computadores. Servicios y Consultoría de TI.	Servicios y Consultoría de TI a nivel global.
	Fundada en: 1911. Empleados: 433,000.	Hardware y software de computadores. Servicios y Consultoría de TI.	Hardware de computadores a nivel global.
 <i>Real value in a changing world</i>	Fundada en: 1999. Empleados: 47,000.	Inmobiliaria.	Infraestructura física e inmobiliaria.

Fuente: Yahoo Finance, 2013

Cabe resaltar que existe una gran cantidad de proveedores más allá de los que se han mencionado. Todos ellos en conjunto forman parte fundamental en la ejecución de la estrategia de P&G y alcance de su propósito.

Otras alianzas y patrocinios

La red de alianzas de P&G se expande más allá de las áreas fundamentales para el funcionamiento del negocio en las que participan socios como los mencionados anteriormente. La compañía también fomenta el desarrollo de alianzas para fines humanitarios como parte de sus programas globales y locales de responsabilidad social. Algunos de los más relevantes se mencionan a continuación:

- Unicef-Pampers: Desde 2006, a través de su campaña "1 Paquete = 1 Vacuna", Pampers ha apoyado el Programa de Eliminación del Tétano Maternal y Neonatal de Unicef, una campaña mundial para proteger las vidas de madres y bebés en los países menos

industrializados. Hasta la fecha Pampers ha logrado donar cerca de 300 millones de vacunas contra el tétano, que están ayudando a proteger a 100 millones de mujeres y sus bebés alrededor del mundo. (Unicef.com, 2013, para. 4)

- Olympics: constituyendo una de las iniciativas más grandes en la historia de la compañía, P&G ofreció patrocinio a los juegos olímpicos de Londres 2012, para lo cual realizó el despliegue de la campaña “Gracias, Mamá” (*Thank you, Mom*) en la que presenta como un orgulloso patrocinador de mamás, refiriéndose en particular a las madres de los atletas quienes con su apoyo los llevaron a ser los grandes ganadores que son, sin dejar de lado a todas las madres del mundo que se entregan por sus hijos. (Olympics.org, 2012, para. 2)

2.3. Descripción del Área Recursos Humanos en P&G

En P&G, las personas son el activo más importante de la compañía y fuente de ventaja competitiva. Nuestro éxito depende totalmente de la fortaleza de nuestra cartera de talento, que se construye desde adentro y se gestiona con un proceso disciplinado dirigido por el CEO y el equipo ejecutivo. (PG.com, 2013)

2.3.1. Características generales

La fuerza laboral de P&G está constituida por cerca de 130 mil colaboradores ubicados en más de 80 países alrededor del mundo, según PG.com (2013). Dicha fuerza laboral se caracteriza por una gran diversidad cultural, étnica, social, etc. que a criterio de la administración representa la mayor ventaja competitiva de la organización. La labor de gestión del recurso humano es centralizada en la unidad de negocio conocida como GBS descrita en apartados anteriores de este trabajo. La función de Recursos Humanos en P&G se caracteriza entonces por disponer del talento que está disperso geográficamente pero que se gestiona de manera remota debido a la necesidad del negocio de conseguir escala en sus operaciones y sobretodo, proveer consistencia en cuanto a la relación del empleado con la compañía, importante para la consolidación de la cultura como se indicó anteriormente.

A pesar de la gran dispersión existente desde el punto de vista geográfico, existe una sólida cultura organizacional que ha trascendido a través de los años y que se hace sentir en toda unidad de negocio y ubicación en la que tiene presencia la compañía. Este hecho hace posible la transferencia de recursos de una a otra ubicación según el negocio lo requiera y según el colaborador lo considere apropiado para su carrera.

La organización ha implementado prácticas muy particulares que han fomentado la sostenibilidad del negocio como por ejemplo “el crecimiento desde adentro”. Esto significa que la compañía prefiere contribuir a la formación y crecimiento de sus futuros líderes desde sus primeros

momentos como empleados P&G, en lugar de buscar talento en el exterior para llenar plazas importantes en la jerarquía.

La gestión del recurso humano en P&G y el proceso de desarrollo de liderazgo en la compañía sigue los siguientes principios según se describe en PG.com (2013):

- **Compartir el propósito de P&G y sus valores** – El propósito, valores y principios son la base sobre la que se desarrollan los líderes en P&G.
- **Contratar a los mejores** – Casi medio millón de personas solicitan puestos de trabajo en P&G cada año. En total se emplean menos del 1%. P&G atrae a los mejores talentos debido a su reputación como una gran compañía para líderes, e identifica a los mejores candidatos mediante un proceso de reclutamiento probado que mide la capacidad, carácter y liderazgo, asegurando el éxito para el empleado y la compañía.
- **Desafiar al empleado desde el primer día** – Creemos que no hay sustituto para la experiencia práctica en lo que respecta al desarrollo del liderazgo. Es por eso que creamos responsabilidades tempranas y significativas para todos los empleados. Típicamente las asignaciones demandan la colaboración dentro y fuera de la empresa, gestión disciplinada de proyectos y la necesidad de estar en contacto con los consumidores, clientes y otros actores externos.
- **Participar activamente en reclutar, enseñar y entrenar** – Los líderes del negocio son responsables y se involucran en cada paso del proceso de reclutamiento. Esto comienza en la parte superior. Nuestro Director Ejecutivo, Vicepresidentes, Presidentes y personas de todas las funciones reclutan en los campus universitarios y enseñan en nuestros programas internos de educación ejecutiva.
- **Planificar carreras** – Creamos oportunidades de carrera en P&G, no sólo puestos de trabajo. Una forma de hacerlo es mediante la gestión global del talento para permitir el desarrollo profesional y el crecimiento en todas las unidades de negocios y geografías. Identificamos a las personas de talento precoz y el novio a través de una serie de tareas variadas y enriquecedoras que los preparen para futuras funciones.
- **Nunca dejar de aprender** – Además de la experiencia en el puesto de trabajo, P&G proporciona una gran cantidad de entrenamiento en habilidades técnicas, funcionales y de liderazgo. Algunos programas se ofrecen en momentos cruciales de la carrera, como cuando un empleado se hace cargo de gestionar a otros por primera vez o dirigir una organización. Otros programas toman a directivos y los llevan a las tiendas o incluso a los hogares de los consumidores. Este proceso no sólo ayuda a desarrollar habilidades de

negocio, sino también profundiza su compromiso de tocar y mejorar la vida de los consumidores.

Adicionalmente, cabe resaltar que existe una fuerte política anti-discriminatoria en la compañía que Clement-Holmes (2012), Vicepresidente de R&D y Directora de Diversidad en P&G, describe mencionando el objetivo de “ofrecer igualdad de oportunidades en el empleo. Esto significa que debemos tratar a nuestros compañeros dentro de P&G y los candidatos a puestos de P&G de manera justa, y no participar en ninguna forma de discriminación ilegal”.

2.3.2. El Proceso de gestión del recurso humano

P&G reconoce que el motor principal que mueve a la compañía es su gente. Es por ello que realiza una inversión grande y constante en su desarrollo, a lo cual atribuye el éxito de su crecimiento sostenido en el largo plazo.

El proceso de gestión del recurso humano implementado por P&G busca satisfacer las necesidades de un negocio demandante para lo cual el talento es insumo indispensable. Dicho proceso se caracteriza por asegurar una experiencia enriquecedora para el empleado a través su ciclo de vida dentro de la organización, mismo que empieza incluso antes de su incorporación a la empresa en el momento en que llega a conocerla y eventualmente decide que es de su interés a nivel laboral.

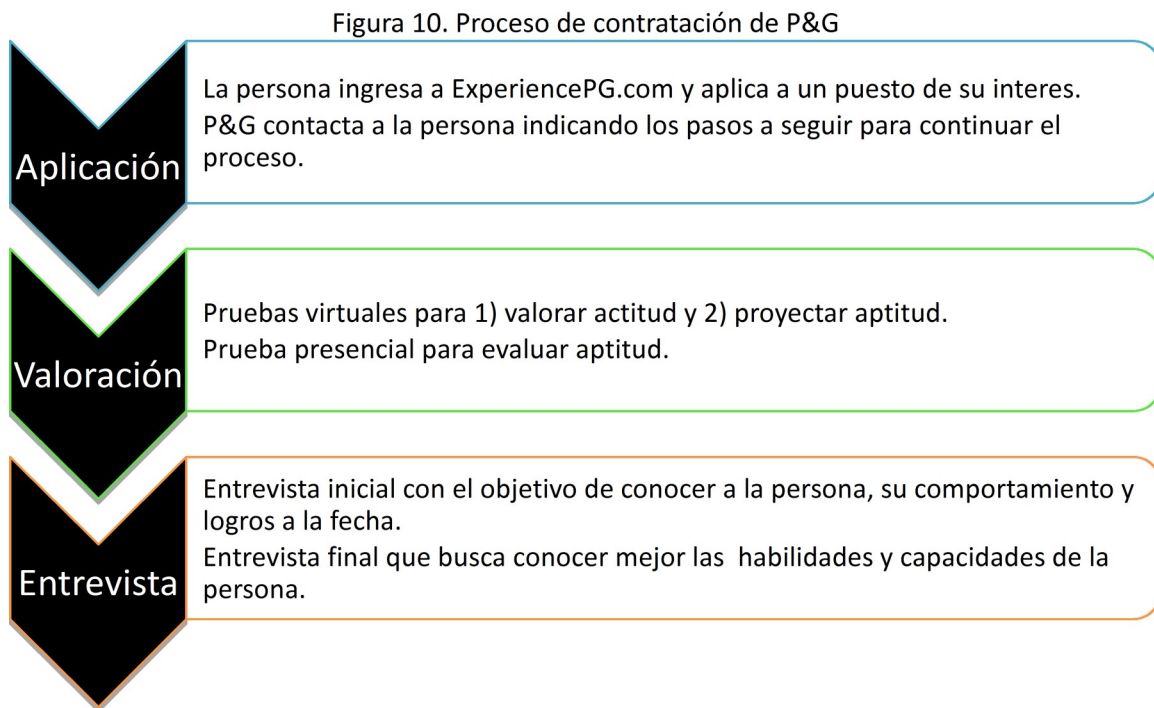
Para efectos prácticos, se describen dos grandes bloques que capturan las partes más relevantes en cuanto al proceso de gestión del recurso humano en P&G, no obstante, siendo estos comunes a cualquier organización.

2.3.2.1. Atracción y reclutamiento

Los esfuerzos de reclutamiento de P&G inician en las universidades. La compañía desarrolla iniciativas de atracción e incluso selección en el campus de centros educativos que forman a jóvenes en áreas de interés para el negocio. Un hecho particular es que P&G no envía solamente a

personal de recursos humanos sino a gerentes de diferentes departamentos que se encargan de compartir información relevante a los posibles candidatos así como, de paso, evaluar sus perfiles. “Nuestros gerentes son expertos en sondear el perfil correcto”, menciona Reina (2012), Director de Talento Global, P&G.

El trabajo específico de reclutamiento esta soportado por un mecanismo consistente a nivel global que consiste en una serie de pruebas realizadas a los candidatos tanto en forma virtual como en forma presencial, así como al menos una entrevista con gerentes de la organización y representantes de Recursos Humanos. El proceso de contratación es descrito en PG.com (2013) como sigue:



Fuente: PG.com, 2013

Como se mencionó antes, el proceso descrito *grosso modo* es el mismo por el cual se selecciona a los empleados P&G en cualquier parte del mundo.

2.3.2.2. Retención y desarrollo

“Para los pocos que son contratados, su vida laboral se convierte en un proceso de desarrollo tan largo como una carrera completa.” (Bloomberg, 2013, para. 9)

Una vez en la compañía, según la revista Bloomberg (2013), los empleados P&G tiene a su disposición una serie de herramientas que facilitan su crecimiento profesional. La estrategia de la compañía es formar a sus colaboradores de manera que estos puedan desarrollar sus habilidades gerenciales a través del tiempo para llegar, eventualmente, a convertirse en los futuros líderes de la organización. De hecho la gran mayoría de personas que han ocupado la posición de CEO⁹ desde su creación ha surgido desde posiciones a niveles de entrada como cualquier otro colaborador de la compañía.

Algunas de las herramientas mencionadas se describen brevemente a continuación:

- Entrenamiento corporativo: se trata de un sistema conformado por cerca de 50 entrenamientos enfocados a la formación de líderes en el tanto que refuerzan habilidades de gestión, comunicación y comportamiento más que habilidades técnicas de cualquier tipo. Entrenamientos para el desarrollo de habilidades técnicas también están disponibles.
- Oportunidades de reubicación: la experiencia laboral en P&G fomenta la mayor parte de empleados con el exterior, desde clientes y proveedores hasta consumidores. Sumado a ello existen oportunidades de reubicación de un colaborador según la compañía lo requiera, misma que puede ir desde la reubicación de una oficina a otra en el mismo país hasta una reubicación a otro país o región del mundo.
- Otras herramientas de formación como apoyo para certificaciones externas incluyendo estudios de posgrado, sistema de mentores, planes de desarrollo ejecutivo, etc.

2.3.3. Dinámica de trabajo

9 Chief Executive Officer.

De acuerdo con el sitio web Eluta.ca (2013), P&G se posiciona como una compañía muy por encima del promedio en cuanto a clima organizacional. Subsidios, beneficios, programas de desarrollo y de retiro, herramientas tecnológicas y compensación son sólo algunas de las cualidades que se listan en el sitio al referirse a las fortalezas de P&G como empleador de preferencia a nivel global. Este tipo de incentivos favorecen de forma positiva a la dinámica de trabajo experimentada por colaboradores en la organización, dinámica que se describe en los siguientes apartados.

2.3.3.1. Táctica y ejecución

“La ejecución determina el éxito... Excelencia en la ejecución es tan importante como estrategia e innovación.” (Lafley, 2011)

A nivel táctico, la estrategia marcada por el equipo ejecutivo de P&G es aterrizada mediante la creación de marcos de referencia al nivel de unidades de negocio, organizaciones, secciones e incluso departamentos y equipos de trabajo. Dichos marcos de referencia indican de forma clara cuales son los objetivos a seguir y las métricas que formarán parte del cuadro de mando integral por utilizar en el seguimiento, medición y evaluación de los resultados de su trabajo. Dichos marcos de referencia son referidos a nivel interno mediante el acrónimo de OGSM¹⁰ que, por sus siglas en inglés, significa Objetivos, Metas, Estrategias y Métricas según el sitio web Standard Model Marketing (2012).

La cartera de proyectos de toda organización dentro de la compañía toma como insumo, entre otras cosas, la guía definida por su OGSM y prioriza aquellos esfuerzos que contribuyan directamente al alcance de los objetivos planteados y a la creación de valor para el negocio. De la misma manera el trabajo que todo empleado realiza se espera que esté alineado con los objetivos planteados en los OGSMs de su organización y unidad de negocio, preferiblemente de forma directa.

10 Objectives, Goals, Strategies and Measures. Standard Model Marketing.

Finalmente, existe una serie de métricas contra las cuales se evalúa el éxito de las iniciativas y que son aplicadas de forma indistinta a los diferentes proyectos que se decide realizar. Algunas de estas métricas tienen que ver con la medida en que se estandaricen procesos existentes, o a la medida en cómo se simplifique el trabajo realizado dentro de la organización contribuyendo de esa forma a la productividad.

2.3.3.2. Evaluación y productividad

“Nuestro plan es decisivo, simple y enfocado – crecer la base del negocio y ganar a través de innovación alimentada por productividad” (McDonald, 2012).

De manera anual, se realiza una revisión del plan de trabajo de cada persona y el mismo es considerado como principal referencia de su productividad y por ende, utilizado en la calibración que da paso a diferentes incentivos incluyendo los eventuales ascensos. Estos planes de trabajo permiten ubicar a cada colaborador en una escala estándar que marca el nivel de contribución con respecto a otros colaboradores en su mismo nivel, asegurando una correcta compensación con base en el rendimiento, pieza clave de la gestión del recurso humano en la organización. En términos de evaluación también existen mecanismos por los cuales se mida la eficacia de quienes son jefes de otros, principalmente con la utilización de una encuesta anual que califica sus cualidades como guías no solamente a nivel de trabajo sino a nivel de liderazgo organizacional. Las evaluaciones suelen estar asociadas a los factores de éxito definidos a nivel corporativo en P&G como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 5. Factores de éxito de P&G

Factor	Descripción
El Poder de la Gente	La gente P&G busca siempre crear un ambiente de confianza donde todos se sienten libres de contribuir al máximo. Esto permite aprovechar las diferencias en torno ellos para luego, constructivamente, aplicarlas a problemas y soluciones de negocio.

El Poder de la Mente	P&G quiere que su gente muestre una curiosidad infinita y un deseo inmenso de crear, con un saludable desprecio por el pensamiento convencional. Explorando continuamente su profesión y el mundo que los rodea, esa gente forma las ideas que mueven el negocio hacia adelante.
El Poder de la Agilidad	Necesitamos que nuestra gente esté lista para enfrentar el cambio de frente y ser rigurosa en su ejecución. Al hacer esto, nos permiten transformar el negocio de forma rápida y ganar en el mercado.

Fuente: PG.com, 2006

En años recientes P&G ha realizado esfuerzos considerables con miras a conseguir una digitalización del negocio que permita, a través de tecnología, acelerar la velocidad con que se toman decisiones en todos los niveles de la organización. "Más ágil y más sensible a las tendencias del mercado mediante el aprovisionamiento ubicuo de tecnología digital efectiva" es como describe la revista i-CIO (2013) al objetivo de P&G tras sus esfuerzos de digitalización. "En P&G, una de nuestras estrategias es la digitalización de la empresa de principio a fin" (para. 3) McDonald dijo a la misma revista. "Esto se traducirá en una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de nuestro objetivo de tocar y mejorar la vida de los consumidores" (McDonald, 2013, para. 4).

Se ha presentado una breve descripción de P&G que servirá como base para la investigación y análisis de la situación acontecida en la empresa, específicamente en torno a la gestión del recurso humano. En adelante se aborda el estudio de las condiciones existentes en la organización que permitirán corroborar la estructura del sistema descrito a la luz de información proveniente de diversas fuentes de carácter interno y externo a la compañía, que dieron paso a la caracterización presentada en este capítulo, para luego determinar la existencia o ausencia de problemáticas asociadas al área en la cual tomará lugar el modelo de gestión del recurso humano a desarrollar. El siguiente capítulo, por su parte, servirá como base para la elaboración de la propuesta, objetivo primario de este trabajo.

CAPÍTULO III: Análisis de la situación e investigación

Luego de haber descrito el contexto y de haber caracterizado tanto la organización como el evento en estudio, se procede con la parte investigativa de este desarrollo que permitirá identificar, entender y puntualizar, cualquier tipo de oportunidades de mejora existentes, las cuales darán origen a la propuesta de modelo para la gestión del recurso humano.

3.1. Justificación de la investigación

Casi 140 mil empleados trabajan en más de 100 países alrededor del mundo para garantizar que las marcas de P&G cumplan con su propósito, y es esta fuerza de trabajo la que se considera como la ventaja competitiva clave de la empresa, pero claro está, su gestión adecuada requiere del planteamiento de mecanismos que faciliten la labor administrativa dadas las condiciones mencionadas. La dificultad de alinear a una fuerza laboral en dicho escenario con la misión y objetivos definidos de forma central por la gerencia, puede generar un detrimento de la productividad en las operaciones y un deterioro de la cultura organizacional, lo cual tendría repercusiones considerables en el largo plazo.

Es entonces que toma relevancia la necesidad de establecer un modelo integral para la gestión del recurso humano en forma remota, para lo cual se tomará ventaja de la experiencia obtenida durante casi 4 años laborales en P&G así como los conocimientos adquiridos en este posgrado, principalmente lo relacionado a la gerencia, estrategias y tácticas de negocios, y liderazgo de equipos de trabajo.

Se beneficiarán de los resultados los colaboradores del centro de servicios GBS de San José, parte de P&G Costa Rica, a quienes una vez planteado el modelo, se les presentará como una forma alternativa para su proceso de gestión de relaciones obrero-patronales remotas, de ser esta su realidad diaria.

3.2. Metodología de investigación

3.2.1. Objetivo del estudio

En el entorno empresarial competitivo de P&G, las organizaciones internas buscan maneras de crear ambientes (o climas) de trabajo agradables y que motiven a los empleados a ser más comprometidos y eficaces. Las investigaciones han identificado varios aspectos del clima laboral de una organización que, en caso positivo, pueden ayudar a retener a los empleados, reducir la rotación de personal y, mejorar el desempeño laboral y la satisfacción. Este estudio examina las opiniones de los empleados sobre la calidad del clima laboral de su organización en P&G con respecto a las dimensiones que se describen a continuación:

- **Carrera y Dirección:** Trata sobre la perspectiva del empleado acerca de su trabajo y el de la organización como un todo, principalmente en cuanto a la claridad de las expectativas para el corto y el largo plazo. La comunicación que exista entre la gerencia y los niveles inferiores de la jerarquía es fundamental para la correcta transmisión y entendimiento de los objetivos organizacionales de los cuales se deriva el trabajo y su priorización. El empleado que reciba dicha información en forma clara y oportuna tendrá confianza acerca de la dirección que lleva la organización y muy probablemente la de su carrera también. Finalmente, pero no menos importante, la efectiva comunicación entre jefe y subordinado es crucial ya que en ella es en donde se aterriza el mensaje que la compañía tiene para brindarle al empleado y se considera el componentes principal en la gama de aspectos que influyen su satisfacción.
- **Confianza e Inclusión:** Relacionado con la medida en que todo colaborador se sienta valorado e incluido como parte de la corriente laboral en su organización. Aunque parezca difícil, la carencia de un sentido de pertenencia puede llevar al empleado a sentirse ajeno a la organización y su propósito, lo cual impacta directamente su desempeño. El desarrollo de la confianza a través de una sana inclusión de cada persona como parte de la definición de metas en su equipo de trabajo y por qué no, en la organización, fomentará su

compromiso y la utilización de una mayor parte de su energía y capacidad hacia los intereses de la compañía.

- **Aprendizaje y Crecimiento:** Destaca la implementación de sistemas que permitan la administración del conocimiento en pro de un aprendizaje continuo de la organización así como del empleado. La inversión de recursos diversos en la formación de la fuerza laboral con miras a obtener una suficiencia total en términos de habilidades vs requerimientos del puesto de trabajo es fundamental. Esto permitirá crear el talento necesario para la sostenibilidad de la organización en el tiempo. La promoción de espacios que incentiven la creatividad y la innovación ha pasado de ser una condición opcional a ser un toda una arma en el proceso de reinención que las organizaciones modernas necesitan para mantener su posición en el mercado. Esa misma reinención permitirá el crecimiento de la fuerza laboral en su capacidad para soportar las necesidades cada vez más demandantes del negocio.
- **Recompensa y Reconocimiento:** Considerados componentes fundamentales de la motivación, ambos deben ir en función del aporte que la persona realiza a la organización. Sin embargo, no es común la existencia de procesos que suporten una adecuada recompensa o reconocimiento del trabajo que realizan las personas y sus resultados. La perspectiva que exista entre la fuerza laboral acerca de este hecho es crítica para el éxito en la gestión del recurso humano debido a que un esquema de incentivos que no se apoye en un sistema de evaluación del desempeño confiable puede tener un impacto sumamente negativo en la población de empleados.

3.2.2. Método de investigación

La investigación de campo que soporta el análisis realizado en torno a la gestión del recurso humano en P&G, incluyó tanto una encuesta aplicada a una población de 63 empleados así como una entrevista a fondo realizada a 11 colaboradores.

Las encuestas soportaron un análisis con enfoque cuantitativo pero con mayor nivel de detalle. Con estas se esperaba hacer una evaluación de la experiencia actual dentro del Centro de Servicios de San Jose, o GBS de Costa Rica, intentando alcanzar el detalle que permita apuntar a las áreas de mayor preocupación, y asimismo los factores que las colocan en esa posición. Las entrevistas por su parte fueron el recurso por utilizar con miras a lograr una correcta interpretación de los resultados preliminares obtenidos mediante otras técnicas de investigación de campo como las encuestas. El resultado de las mismas será presentado de forma anónima y sin referencias directas a organizaciones o departamentos específicos dentro de GBS de Costa Rica. Es así que las herramientas mencionadas fueron utilizadas para conseguir información y posteriormente entendimiento acerca de las perspectivas del empleado, con respecto a su situación personal en la organización, con respecto a la relación con su jefe y finalmente su perspectiva para con la gerencia. Para cada uno de esos planos, tanto la encuesta como la entrevista incluyeron elementos asociados a las dimensiones de la satisfacción del recurso humano descritas anteriormente, a saber, Carrera y Dirección, Confianza e Inclusión, Aprendizaje y Crecimiento, Recompensa y Reconocimiento.

Una vez recolectados los datos se procedió con las tareas de verificación, tabulación y visualización, mismas que dan origen al apartado siguiente en el cual se presentan los resultados y su análisis respectivo. Para fines de tabulación y visualización, se realizó cruce de variables tanto para resultados obtenidos de la misma herramienta como a través de ellas.

3.3. Presentación y análisis de resultados

3.3.1. Características de la población encuestada

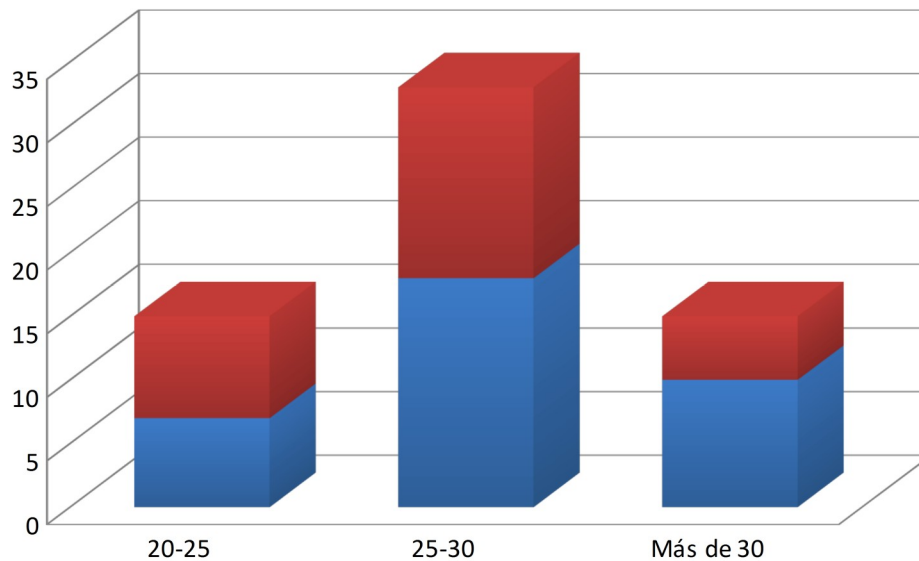
El foco de atención del presente estudio es el Centro de Servicios de P&G ubicado en San Jose, Costa Rica, mismo que cuenta con una población de cerca de 1200 colaboradores. No obstante, el universo por considerar está definido por la organización encargada de los servicios de tecnología misma que cuenta con 155 colaboradores a Febrero de 2013. Para una población de ese tamaño, un nivel confianza del 95% y un margen de error de +/- 10, el tamaño de muestra sugerido es de 60¹¹. Tras la aplicación de la encuesta propuesta como parte de la investigación que soporta el estudio se obtuvieron 63 respuestas lo cual está por encima del tamaño requerido.

Las características principales de la población encuestada son:

- Población joven: El centro de servicios tiene una trayectoria de 13 años tras su fundación en 2000. Sumado a ello la compañía, como se comentó anteriormente, sigue la práctica de crecimiento desde adentro como parte de la cual recluta a personas jóvenes que seguidamente forma a lo largo de carrera. No siendo esta la excepción, el centro de servicios de San Jose ha experimentado un crecimiento como producto de un ambicioso esfuerzo de reclutamiento de talento joven y esto se refleja en la gráfica 1.
- Diversidad de género: Otra de las políticas de la compañía se ve reflejada en los resultados de la encuesta. Esta tiene que ver con la diversidad que en este caso observamos con respecto al género también en la gráfica 4.

11 Según Creative Research Systems.

Figura 11: Distribución de la población encuestada por rango de edad y género



Fuente: Elaboración propia

- Mayoría con jefe en una ubicación diferente a la suya: El centro de servicios de San Jose se caracteriza por tener una fuerte conexión con otras ubicaciones importantes de la compañía, lo cual va más allá de proyectos conjuntos sino que se presenta en forma de relaciones obrero-patronales a distancia. De la muestra encuestada se identificó que cerca de un 60% tiene un jefe en el exterior mientras que el restante (cerca de 40%) tiene un jefe ubicado también en San Jose.
- Corta trayectoria en la organización: Debido al poco tiempo transcurrido desde la fundación del Centro de Servicios de San Jose en 2000, la población de empleados presenta una corta trayectoria que en el mejor de los casos se acerca a los 13 años completos que tendría un colaborador contratado en el primer esfuerzo de reclutamiento.

Los resultados obtenidos de la encuesta para esta variable son los siguientes:

- De 0 a 4 años – 40%.
- De 4 a 8 años – 46%.
- Más de 8 años – 14%.

3.3.2. Características del ambiente y clima organizacional

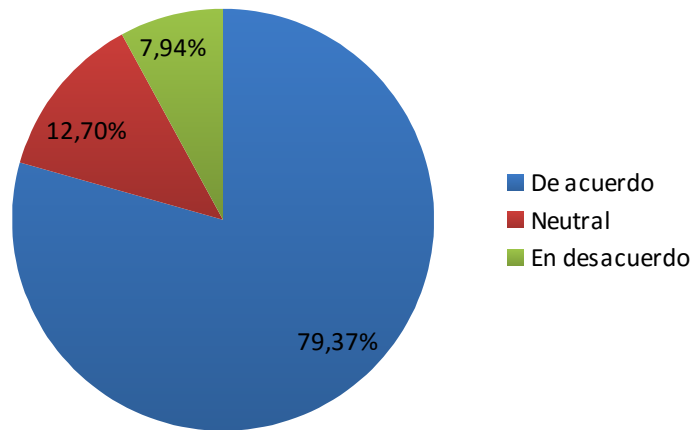
La encuesta realizada como parte de esta investigación logró capturar datos relevantes con respecto a las áreas descritas junto con el objetivo del estudio. Esto sirvió como base para abordar discusiones detalladas con empleados e incluso miembros de la gerencia con miras a corroborar la información presentada en el capítulo anterior. Las discrepancias encontradas se analizan posteriormente a la descripción de las perspectivas derivadas de la encuesta que se realizó, mismas que vienen a continuación.

3.3.2.1. Perspectivas del empleado

En términos generales, el ambiente y clima organizacional en el Centro de Servicios de San Jose es saludable según la perspectiva de los colaboradores, dicha salud vista como el agregado de la satisfacción del empleado en el plano personal, en el plano de la relación jefe-empleado y en el plano gerencial.

En el plano personal, existe claridad acerca de las responsabilidades en tanto que más de un 95% de los colaboradores asegura que entiende lo que se espera de su trabajo. Además, casi la misma proporción dice tener las habilidades y el conocimiento necesario para la ejecución de su trabajo a cabalidad. No obstante, a pesar de lo anterior sólo un 87% de la población cree ser reconocida por su contribución y cerca del mismo número considera ser valorado por las diferentes instancias como su jefe y compañeros de trabajo, además de la gerencia. Finalmente, un dato alarmante es que una cuarta parte de los encuestados dijo no estar de acuerdo al responder si cree haber logrado el crecimiento que esperaba en la compañía. Esto se ve relativamente sopesado por el hecho de que el 90% de quienes respondieron de esa forma creen conseguir un buen balance vida-trabajo.

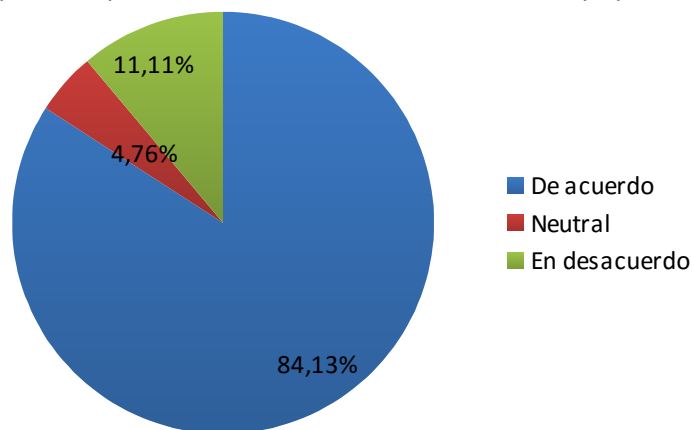
Figura 12. Empleados que consiguen un buen balance vida-trabajo



Fuente: Elaboración propia

En el plano de las relaciones jefe-empleado, existen dos áreas principales que despiertan interés debido a la insatisfacción de los colaboradores al respecto. La primera de ellas tiene que ver con la forma en que el jefe proporciona retroalimentación al empleado, misma que en un 16% de las ocasiones no es clara u oportuna como se muestra en la gráfica 6. Un Analista de Sistemas en P&G dijo “mi jefe muchas veces no está enterado de lo que hago por lo cual el *coaching* se ve limitado”.

Figura 13. Empleados que reciben una retroalimentación clara y oportuna de su jefe

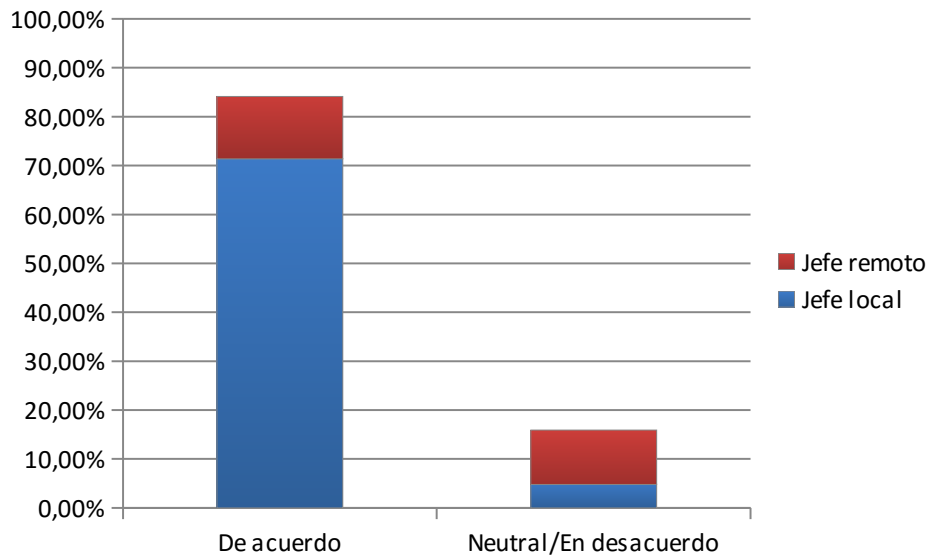


Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, del segmento insatisfecho con la retroalimentación por parte de su jefe, la mayoría (una proporción del 70%) corresponde a las personas cuyo jefe se encuentra en una ubicación

diferente a la suya lo cual es el caso de esa persona citada anteriormente. Dicha proporción se muestra como sigue.

Figura 14. Proporción de insatisfacción con la retroalimentación del jefe local versus remoto



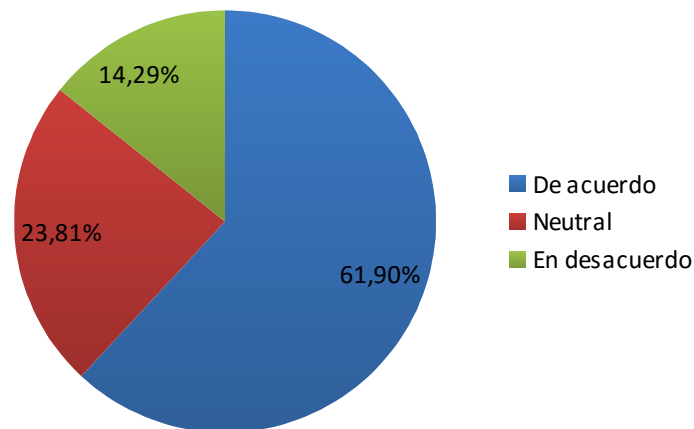
Fuente: Elaboración propia

La siguiente área de preocupación es la inversión de recursos por parte del jefe en el crecimiento o formación del empleado. En este caso poco más del 75% se muestra satisfecho al respecto. Uno de los Gerentes Regionales de Sistemas menciona que “cuando tu *manager* no está al lado tuyo la comunicación espontánea se pierde... lo que en un ambiente normal de trabajo se hablaría en el pasillo requerirá hacer uso de tiempo reservado, típicamente consumiendo lo que sería tiempo para discusiones más importantes, de carrera”. Por otra parte, existen diversos indicadores que muestran satisfacción en torno a las relaciones jefe-empleado dentro de los cuales destacan, el respeto por las decisiones del empleado y la inclusión como parte de discusiones importantes, los cuales promedian un 92% con base en los colaboradores que están de acuerdo al consultarles si eso sucede en su caso.

Con respecto a la gerencia, la información recopilada indica que el 90% de los colaboradores dicen tener confianza en el trabajo que dicho grupo realiza. Sin embargo, solo 62% cree que existen objetivos claros y alcanzables para la organización, lo cual hace pensar que, si bien es cierto existe confianza, dicha confianza puede no necesariamente estar sustentada en visibilidad y

entendimiento del rumbo definido por la gerencia. Un detalle importante es que quienes no creen tener claros los objetivos de la organización son personas con jefe local y jefe remoto casi en partes iguales por lo cual no se considera que esa variable este afectada por las relaciones jefe-empleado a distancia. La misma podría estar sustentada en una comunicación que para un 15% de la población no es lo suficientemente clara y constante.

Figura 15. Empleados que creen que la gerencia ha definido objetivos claros y alcanzables



Fuente: Elaboración propia

Otra variable de cuidado es la perspectiva de que la gerencia no ha propiciado un espacio de trabajo que incentive la creatividad o la innovación; un 28% cree que ese es el caso. Finalmente, existen aspectos positivos con los cuales la mayoría de los colaboradores están de acuerdo como por ejemplo el establecimiento de normas de conducta y ética claras, y aplicables al trabajo diario (92%), o bien el reconocimiento del trabajo realizado tanto de grupos como de individuos (89%).

El cuadro 6 muestra un breve resumen de los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta mostrada en el Anexo 1. Dichos resultados se dividen de acuerdo a las dimensiones que conforman el espectro del clima organizacional descrito en un inicio y se subdividen en las diferentes perspectivas del empleado para con los planos principales de satisfacción. Los porcentajes mostrados corresponden a la proporción del total que aseguró estar “De acuerdo” con la afirmación presentada.

Cuadro 6. Resumen de perspectivas del empleado

	Personal	Jefe-Empleado	Gerencia
Carrera y Dirección	Claridad de rol y responsabilidades – 95% Balance vida trabajo – 80%	Retroalimentación clara y oportuna – 84%	Comunicación clara y constante sobre dirección del negocio – 85% Definición de normas de conducta claras y aplicables – 92%
Confianza e Inclusión	Valorado por la organización, su jefe y compañeros – 87%	Respeto de decisiones y opiniones – 93% Tomado en cuenta para discusiones importantes – 90%	Confianza en el trabajo realizado por la gerencia – 90% Definición de objetivos claros y alcanzables – 62%
Aprendizaje y Crecimiento	Conocimiento y habilidades para hacer su trabajo – 93% Logro del crecimiento esperado – 75%	Inversión de recursos en crecimiento y formación – 78%	Inversión en desarrollo de las personas y del negocio – 92% Promoción de espacio de trabajo que incentiva creatividad e innovación – 72%
Recompensa y Reconocimiento	Reconocido por su contribución – 85%	Reconocimiento de esfuerzo y resultados - 89%	Reconocimiento tanto de grupos como de individuos – 89%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados muestran que, como se mencionó al inicio, en términos generales existe una gran satisfacción de los empleados en los diferentes planos. Si bien es cierto las variables anteriores muestra niveles que no son los mejores en algunos aspectos, el mecanismo de la entrevista hizo posible corroborar que en la mayoría de casos la satisfacción general por la experiencia en la compañía se ve soportada por el proceso de aprendizaje constante que viven sus colaboradores. Un Gerente en el Área de Sistemas Financieros dijo que "lo que hacemos es interesante... el aprendizaje suele ser exponencial no sólo por la magnitud del trabajo que se hace sino también por la complejidad inherente a nuestro tamaño". Relacionado también con el aprendizaje y además con la flexibilidad y diversidad de experiencias que ofrece la compañía un Gerente de

Sistemas dijo "si al cabo de dos años me aburrí, es posible que pueda cambiar hacia otra área... el crecimiento puede ser tanto vertical como horizontal".

En contraposición a lo anterior, una preocupación casi generalizada en la organización tiene que ver con el establecimiento de procesos que, si bien es cierto representan uno de los pilares para conseguir la solidez que la compañía ha mostrado a través del tiempo, en algunas ocasiones entorpecen la toma de decisiones. Una Analista en el Departamento de Seguridad Informática confirmó que "somos, lamentablemente, burocráticos... eso hace que la toma de decisiones sea más complicada de lo que debería".

Para finalizar, cabe resaltar que dentro del ambiente que se vive en el Centro de Servicios de San Jose, en el cual una gran cantidad de personas tiene jefes remotos, la participación de los empleados en actividades de la organización local es considerada como un factor crítico de crecimiento dado que es ese el medio que permite brindar visibilidad y construir una imagen con la gerencia local. Sin embargo, este tipo de contribuciones son rara vez soportadas de forma explícita por los jefes remotos de esos colaboradores, algo que comentó una Administradora de Proyectos diciendo que "...él (mi jefe) no se mete en nada relacionado con mi contribución local siempre y cuando yo entregue mis resultados...". De forma similar un Gerente de Sistemas Financieros dijo que "a mi jefe le da lo mismo... si bien es cierto no es crítico, yo creo que sería bueno buscar la forma de ligar el trabajo local con la presentación de resultados en nuestra organización que por lo general no tiene ninguna visibilidad al respecto".

3.3.3. Análisis comparativo: Teoría versus realidad

A la luz de los resultados obtenidos tras la investigación de campo, fue posible realizar un análisis comparativo con el fin de contrastar la información corporativa presentada en el capítulo anterior con la realidad experimentada por los colaboradores de P&G. Si bien es cierto en la mayoría de los casos existe coherencia entre ambos, haciendo pensar que los mecanismos y procesos definidos por la gerencia de la compañía para la gestión del recurso humano son efectivos, también fue posible notar algunas discrepancias más o menos sutiles y que se presume inciden de forma negativa sobre la experiencia de cualquier empleado en la organización. A continuación se describen las principales coincidencias y asimismo, las áreas que despiertan preocupación debido a

la existencia de una brecha entre la teoría y la realidad, lo cual es soportado por un análisis integral de los resultados obtenidos mediante la encuesta y la entrevista de fondo realizadas.

El clima organizacional es en general saludable. Las condiciones laborales en el Centro de Servicios de San Jose son tales que la población de empleados se mantiene en general satisfecha en el día a día. Esto no necesariamente significa que no existan inquietudes o inconformidades con respecto a diferentes puntos tal como se muestra en el apartado siguiente.

La teoría del “crecimiento desde adentro” es una realidad. Como se describió antes, P&G se encarga de desarrollar a sus futuros líderes, típicamente personas cuyo primera experiencia laboral fue P&G y que a través del tiempo lograron posicionarse de forma que ascendieron a puestos de más responsabilidad. Los altos managers en la organización de San Jose son realmente personas con una trayectoria completa en la compañía que alcanzan o se acercan a los 13 años de historia que tiene el Centro de Servicios. Como nota curiosa el mismo patrón se percibe en las diferentes locaciones de la compañía y en general en el equipo ejecutivo de P&G lo cual describe un Administrador de Proyectos de Tecnología al mencionar que “...en P&G uno tiene la posibilidad de crecer hasta donde su capacidad alcance, si fuera el caso incluso hasta niveles ejecutivos como la mayoría de CEOs que ha tenido la compañía...”.

El esquema de principios y valores ha permeado en la organización, y los empleados están conscientes de las normativas de conducta y ética existentes. Si bien es cierto hay una marcada rigurosidad en cuanto a políticas los colaboradores coinciden en que el ambiente es más de libertad y flexibilidad que de opresión. Esas políticas son reforzadas a todos los niveles de la jerarquía y se sabe que son indiscutibles e inquebrantables de manera que cualquier falta en detrimento de los principios y valores es considerada como razón suficiente para prescindir del servicio de cualquier colaborador, a cualquier nivel.

Existe la percepción de que la fuerza laboral es capaz y por ende existe también confianza en los procesos de reclutamiento. Los colaboradores reconocen que los procesos de identificación, evaluación y selección de candidatos son confiables y tiene como resultado empleados con altas posibilidades de proyección en la empresa. Un Gerente en el Área de Sistemas Financieros se expresó diciendo “...la experiencia y la facilidad para explotar su potencial va distanciando a

quienes asciende a puestos más altos, pero en general todos acá son muy capaces y el trabajo fluye bien...”.

Proceso de crecimiento constante incentivado en mayor medida por sistemas robustos de entrenamiento. El desarrollo de su gente es clave para la compañía y es por ello que incorpora diversos mecanismos para la formación, el más importante de los cuales consiste en un centro de entrenamiento disponible para cualquier empleado y que ofrece una gran variedad de entrenamientos tanto presenciales como virtuales facilitados por otros colaboradores que han sido certificados como entrenadores. Esto constituye una base sólida para la transferencia de conocimiento y la formación de los líderes de mañana.

El trabajo es desafiante y esto representa uno de los principales factores motivacionales que conforman el espectro de atractivos que P&G tiene para ofrecer como empleador. Los colaboradores consiguen satisfacción al saber que el trabajo por sí mismo conlleva crecimiento y aprendizaje. Las dimensiones de la compañía y la escala de sus negocios hacen que la experiencia laboral incorpore los calificativos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad o VUCA¹² por sus siglas en inglés sobre una base diaria.

La diversidad es una realidad del día a día en la organización. Como se mencionó anteriormente, P&G realiza un esfuerzo con miras a continuar construyendo una fuerza laboral diversa debido a la creencia de que la diversidad es insumo para la innovación. Grupos de personas con diferente perfil, género, cultura, creencias, etc., son más ricos en su capacidad de generar ideas nuevas y cuestionar el *status quo*. P&G ha sido galardonada con múltiples reconocimientos que confirman su interés por la diversidad tales como #11 en el Top 20 de las Mejores Compañías para Mujeres Multiculturales, o #25 en el Top 50 de las Compañías para la Diversidad¹³, entre otros, de acuerdo con PG.com (2013).

Existe un gran empoderamiento y flexibilidad que permite a los empleados sobrellevar las demandas del negocio. La gerencia se ha encargado de ofrecer a los colaboradores de todo nivel la confianza para ser parte de los procesos de toma de decisiones. Como parte de los resultados obtenidos en la encuesta realizada durante esta investigación se observó que más de un 90% de los colaboradores coinciden en que se les toma en cuenta para discusiones relevantes en su equipo y,

12 Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous.

13 #11 of the Top 20 Best Companies for Multicultural Women & #25 among the Top 50 Companies for Diversity. (PG.com, 2013)

que sus decisiones y opiniones son respetadas por sus jefes. Dicha cifra es consistente tanto entre personas que tienen a su jefe en un ubicación diferente a la suya como los que lo tienen local.

El proceso de comunicación de la estrategia y los objetivos organizacionales no resulta suficientemente claro y transparente para los empleados. Existe la sensación de que al nivel más alto, es decir, a nivel de la presidencia ejecutiva de la compañía, se maneja el proceso de comunicación de forma muy clara y concisa. No obstante, la traducción de esa estrategia y objetivos a tan alto nivel en estrategias y objetivos para las unidades de negocios, y departamentos, no resulta en esa misma claridad. Un Administrador de Proyectos dijo que "... generalmente es difícil ligar el trabajo de forma directa a los objetivos de la compañía, casi siempre se hace una conexión un tanto abstracta de métricas definidas en la unidad de negocio o incluso en la organización con las metas de la compañía, pero no es directo...".

El aprendizaje a través del ejemplo se ve relativamente limitado en las relaciones jefe-empleado remotas debido a la naturaleza esporádica de comunicación que existe en esos casos. La mayoría de jefes en el exterior manejan el detalle sobre el trabajo que hacen sus subordinados. Principalmente por esa razón es que se limita la retroalimentación que el jefe pueda ofrecer al empleado a nivel operativo y la visibilidad que el empleado tiene sobre los métodos y habilidades de su jefe, restando así potencial de aprendizaje a la relación, por qué no, tanto al jefe como al empleado. Esto se ve reflejado en una de las métricas presentadas como resultado de la encuesta, a saber, sólo un 84% de los empleados está de acuerdo en que su jefe le ofrece una retroalimentación clara y oportuna. "...le da lo mismo si uno está en la casa, en la oficina o un restaurante de comida rápida..." dijo una Analista de Sistemas refiriéndose al nivel de control que aplica su jefe.

Una de las razones por las que P&G ha conseguido obtener esa solidez característica a través de todos sus años de historia, a saber, la existencia de procesos bien definidos y documentados que guían la toma de decisiones en la mayoría de niveles de su jerarquía, hace que la organización sufra hoy día de burocracia excesiva que se dice limita la agilidad y por ende la productividad. Un Gerente en el Área de Sistemas opina con respecto la burocracia en la organización diciendo que "...pareciera que mientras más arriba se está más aversión existe a tomar decisiones... creo que el problema es de P&G como tal y nos afecta a todos". Cabe resaltar que en un ambiente en el que

las unidades de negocio se encuentran dispersas geográficamente el tema de la burocracia toma mayor relevancia aun del que por sí mismo tiene en cualquier compañía debido a la sobrecarga que existe en los procesos de comunicación debido a las diferencias de zona horaria, dificultad de comunicación presencial, etc.

En P&G existe una gran variedad de mecanismos por los cuales se reconoce la contribución de las personas al negocio o a la organización. "...hay muchas formas en las que la gente puede ser reconocida o premiada por su trabajo... desde reconocimientos entregados por otras personas en forma de agradecimiento por un trabajo bien hecho hasta premios otorgados por sistemas más formales que se hacen regularmente" dijo un miembro del departamento de finanzas. No obstante, esos mecanismos de recompensa y reconocimiento no se perciben tan inclusivos como debieran ya que "...los reconocimientos podrían no otorgarse a personas que los merecen si no hay buena visibilidad del trabajo que hacen todos... conozco quienes hacen trabajo muy relevante y simplemente no reciben reconocimiento porque a nivel local muy pocos lo saben..."; dijo la misma persona. Los indicadores relacionados al reconocimiento obtenidos de la encuesta realizada apenas alcanzan un 89%, indicando una brecha en la satisfacción de los empleados al respecto. La teoría dice que estos deberían ser inclusivos y justos por sobre todas las cosas. En una organización dispersa la preocupación mencionada en las citas anteriores hace referencia a personas que, por su trabajo mayoritariamente ligado a personas en el exterior y un jefe local, no cuentan con facilidad para exponer la relevancia y significativos resultados de su trabajo a la organización local, limitando en forma relativa su posibilidad de obtener reconocimientos.

El buen balance vida-trabajo no es una realidad para todos. La tendencia es a desasociar la vida dentro y fuera del trabajo, sin embargo, en P&G se apoya fuertemente la idea de conseguir una integración real de ambas que favorezca a la obtención de un mejor balance entre trabajo y vida personal que termine incidiendo positivamente en ambos. Para dicho propósito P&G pone a disposición de los empleados diferentes herramientas que ofrecen flexibilidad, siendo el teletrabajo el mejor ejemplo de ellas. Ahora bien, aunque son muchos los empleados que disfrutan de dicho beneficio por voluntad propia, esta y otras ventajas de flexibilidad no han logrado sopesar la creciente demanda de trabajo que impide a cerca de un 80% de los colaboradores alcanzar satisfacción en su balance vida-trabajo según la encuesta realizada. Esto es confirmado por un Analista de Sistemas diciendo que "...uno busca estar disponible cuando le negocio lo requiera y para muchos de nosotros eso implica realizar ajustes en términos de horario de trabajo para tener

mejor comunicación con gente de otras regiones... es difícil conseguir un buen balance y más cuando el jefe de uno no tiene idea de que las cargas se vuelven inmanejables...”.

Finalmente, se reconoce que para muchos colaboradores el espacio de trabajo no resulta atractivo o al menos no se considera que incentive la creatividad y la innovación. “...hay una iniciativa para cambiar el esquema de cubículos hacia algo más moderno, de hecho ya se hizo en unas áreas... de momento es aburrido y creo que no resulta tan agradable...” dijo una persona de la organización de sistemas financieros.

3.3.4. FODA

Con el fin de presentar una visión global sobre la situación que acontece en el Centro de Servicios de San Jose de P&G con respecto a la gestión del recurso humano, se realiza el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que funcionará como insumo directo para la propuesta de modelo de gestión por desarrollar a continuación.

Cuadro 7. FODA de la gestión del recurso humano en P&G

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Alta confianza del empleado en la gerencia. • Normativa de conducta y ética clara para los empleados. • Alto índice de satisfacción del empleado con su jefe. • Empleados creen tener a su disposición el conocimiento y herramientas necesarias para hacer bien su trabajo. • Alto nivel de empoderamiento incluso en niveles bajos de la jerarquía. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionales no tan claros para los empleados. • Proceso de comunicación a niveles medios poco claro y conciso. • Insatisfacción del empleado con su progreso/crecimiento. • Mala retroalimentación de los jefes hacia los empleados. • Falta de consistencia en mecanismos diversos de reconocimiento.
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación de 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del empleado con

	<p>estrategia y objetivos organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el espacio de trabajo en pro de mayor creatividad e innovación. • Invertir más en desarrollo y formación profesional. • Mejorar los mecanismos de recompensa/reconocimiento. 	<p>respecto a su balance vida-trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente tendencia hacia dispersión del personal como efecto de estrategia corporativa y teletrabajo, que limita interrelación entre colaboradores. • Creciente oferta laboral de calidad en el mercado local y global.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La información recolectada directamente de empleados de la compañía y su análisis respectivo, ha permitido corroborar gran parte de los hechos descritos con base en fuentes oficiales y también externas a la organización. El análisis situacional presentado constituye la base esencial para el desarrollo de la propuesta que será presentada a continuación. La misma buscará incorporar las características deseables de un modelo de gestión del recurso humano, muchas de las cuales se consideran presentes en la actualidad de P&G, no obstante, también incorporará características asociadas al aprendizaje que del estudio realizado se desprende.

CAPÍTULO IV: Propuesta de modelo para la gestión remota del recurso humano

La propuesta por desarrollar a continuación constituye el objetivo primario tras la investigación y el análisis realizado en el contexto organizacional de P&G de Costa Rica. El modelo incorpora las características que se consideran apropiadas para la realidad actual en la empresa, misma que enfrenta retos específicos debido a la particularidad de contar con un recurso humano disperso en geografía así como otras condiciones propias del mercado competitivo global en el que se desenvuelve.

4.1. Justificación de la propuesta

La investigación presentada, y su análisis respectivo, permitió identificar áreas de oportunidad en cuanto a la labor de gestión del recurso humano en P&G de Costa Rica. Dicha organización, como se describió en apartados anteriores, se caracteriza por contar con una estructura global que, si bien es cierto representa una ventaja debido a la escala de los negocios que realiza la compañía, conlleva implicaciones con las cuales organizaciones tradicionales, geográficamente centralizadas, no tienen que lidiar.

Es entonces que toma relevancia la necesidad de establecer un modelo integral para la gestión del recurso humano, para lo cual se tomará ventaja de la información obtenida mediante la encuesta aplicada a colaboradores de la compañía en el Centro de Servicios de San Jose, así como información públicamente disponible acerca de P&G a nivel global y regional, en cuanto a sus estrategias y tácticas de negocios, liderazgo de equipos de trabajo, desarrollo de talento, entre otros.

4.2. Objetivo de la propuesta

El objetivo de esta propuesta es ofrecer un modelo sencillo pero eficaz, que constituya un marco de referencia para guiar la labor de gestión del recurso humano en una organización geográficamente dispersa, con el fin de optimizar el control y el aprovechamiento de su fuerza de trabajo en unidades de negocio a nivel regional e incluso global.

4.3. Propuesta de Modelo de Gestión del Recurso Humano

4.3.1. Descripción del modelo

La gestión del recurso humano se caracteriza por lidiar con el activo más importante de toda organización, la gente. La gestión de personas es sin duda una labor desafiante y requiere de un enfoque disciplinado, que provea una base integral para la adquisición, desarrollo y aprovechamiento del talento existente en quienes incorporamos a la fuerza laboral de nuestra organización. El desarrollo de teorías relacionadas ha sido extenso y ha tomado relevancia en décadas recientes debido a la transición gradual hacia un mundo globalizado que plantea la existencia de mercados globales, organizaciones globales y por qué no, talento global con necesidades globales. La competencia por el talento es, entonces, tan reñida como la de los negocios a los que se dedican las organizaciones que lo requieren. Y ese talento no será retenido a menos que se logre ofrecer una experiencia enriquecedora que, si bien productiva para la compañía, debe ser consistentemente gratificante para el colaborador. Finalmente, se sabe que la rotación del personal se dará sin importar la calidad del modelo por plantear, en mayor o menor medida, por lo cual es indispensable asegurar la perpetuidad del conocimiento generado dentro de las fronteras, de manera que se pueda construir sobre los aprendizajes tanto de quienes aún forman parte de nuestra fuerza laboral como de quienes ya no están.

El modelo presentado a continuación consigue un balance adecuado entre los aspectos que se consideran relevantes para asegurar un proceso de fortalecimiento sostenido de la fuerza laboral

en una organización con las características de P&G, dentro del contexto descrito en apartados anteriores de este trabajo. Cabe resaltar, no obstante, que todo modelo es por definición incompleto y representa sólo la abstracción de una realidad compleja que busca plantear principios válidos y aplicables al escenario que se suscita.

4.3.2. Estructura del modelo

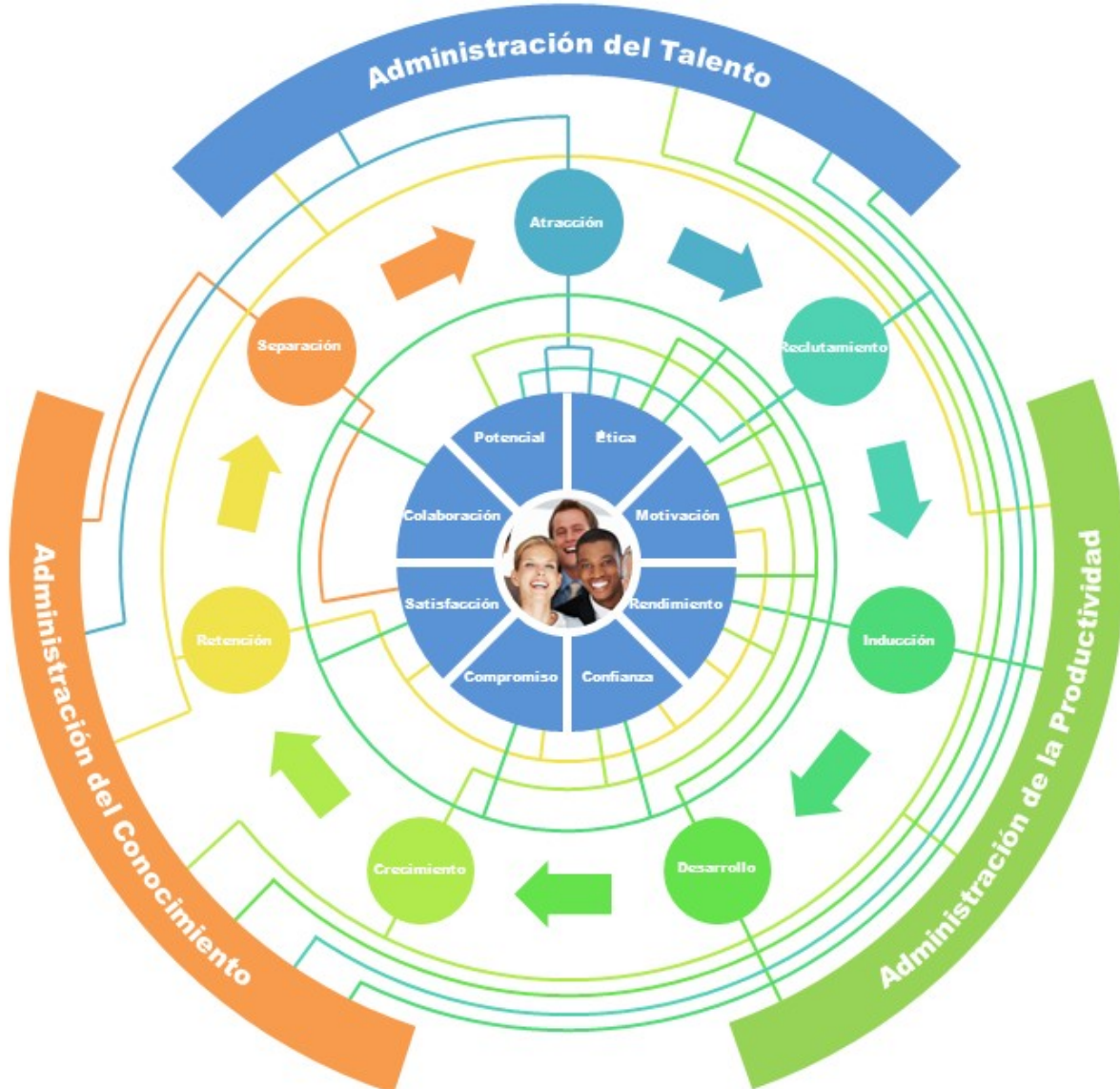
La estructura del modelo propuesto se desenvuelve alrededor del empleado, considerado centro de la estrategia soportada por cualquier modelo de gestión del recurso humano. La organización del mismo fue orientada por dos principios básicos que son: 1) Simplicidad de Componentes, y 2) Multiplicidad de Relaciones. Esto básicamente quiere decir que el modelo debe ser simple desde el punto de vista de los componentes o procesos de gestión que lo conforman, a la vez que manifiesta la existencia de múltiples relaciones entre los mismos, lo cual es indispensable para la consolidación de una estrategia de gestión integral.

Por otra parte, para la elaboración estructural del modelo se plantearon algunas premisas que se cree satisfacen las necesidades principales de la organización para la cual el modelo fue diseñado. No obstante, el modelo también se cree genérico en el tanto que dichas premisas son en realidad indiferentes a las particularidades de cualquier empresa. En el tanto que exista un recurso humano por gestionar, las siguientes premisas serán adecuadas:

- Empleado como Centro de la Estrategia.
- Ciclo de Vida Inherente del Empleado.
- Procesos Clave de Gestión:
 - Administración del Talento.
 - Administración de la Productividad.
 - Administración del Conocimiento.

Las premisas anteriores se muestran reflejadas en la representación gráfica del modelo propuesto mismo que se despliega en la Figura 1. Dada su complejidad aparente, los diferentes componentes son desarrollados en delante para luego finalizar con una vista simplificada del modelo.

Figura 16. Modelo de gestión del recurso humano



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.1. El Empleado como centro de la estrategia

El “trabajador del conocimiento”, término acuñado por Peter Drucker y algunos de sus contemporáneos al empleado de nueva generación, que se caracteriza no por una labor operativa y físicamente exigente, sino por una labor táctica y mentalmente exigente, representa la pieza central del modelo planteado en este trabajo.

Cuando se trata acerca del recurso humano y su gestión, es el colaborador que forma parte de nuestra fuerza laboral quien debe ser, en todo momento, foco de atención de la labor gerencial. El empleado es quien, con su talento, dedicación y eventualmente, motivación, se encargará de conformar la base para el funcionamiento del negocio, cualquiera que este sea. Resultados de una gerencia adecuada serán la productividad y sostenibilidad del negocio en el tiempo, obtenidas mediante la colaboración de nuestros empleados, tomando ventaja de sus fortalezas y balanceando la capacidad de trabajo para neutralizar el efecto de sus debilidades en la empresa.

Ahora bien, colocar al empleado en el centro de la estrategia significa más que ubicar una imagen al centro del diagrama que sustenta el modelo. Se trata de poner la labor de gestión a servicio del empleado y no precisamente de la compañía como es acostumbrado. Pasar de una función organizacional enfocada en administrar un recurso más de las compañía, el humano, a una función enfocada en el establecimiento de las condiciones que propicien el mejor ambiente laboral para la mayoría de colaboradores, dependiendo de las características de la organización, y su mejora continua. Se trata sin duda de un cambio de paradigma que busca llevar a la función tradicional de Recursos Humanos hacia un enfoque estilo “servicio al cliente” en el cual el éxito solamente se obtiene si hay satisfacción expresa de ese cliente, es decir, de nuestro empleado o colaborador.

En todo colaborador, son apreciables características conductuales algunas de las cuales son particularmente importantes en el contexto organizacional. Esas características son las que se derivan de factores que todo empleador debe estar interesado en influenciar mediante la adopción de una estrategia y prácticas que permitan llevar esos factores a niveles propicios, dado que los mismos pueden incidir tanto de manera positiva como negativa en la cultura, la productividad y la sostenibilidad de nuestra fuerza laboral. Algunos ejemplos clave de los factores en cuestión son la satisfacción, la motivación, la confianza y el compromiso, todos los cuales se muestran en la figura 9.

Figura 17. Factores de éxito en la gestión del recurso humano



Fuente: Elaboración propia

CONSIDERACIONES PARA P&G: El empleado remoto

El empleado en la empresa global se caracteriza por tener necesidades que difieren de otros colaboradores en ubicaciones diferentes a la suya. El primer hecho relevante por considerar está constituido por las condiciones propias del ambiente local, dentro de las que cabe mencionar:

- Cultura: misma que es determinante del enfoque de gestión necesario para el establecimiento de una relación de confianza con el empleado.
- Espacio socio-económico: las condiciones socio-económicas del mercado laboral al cual pertenece el empleado.
- Ambiente de trabajo: se trata de las características propias del ambiente de trabajo en la organización local, es decir, lo que se vive en P&G Costa Rica vs P&G Polonia, P&G Singapur, etc.

El segundo factor relevante está dado por la diversidad propia de una organización dispersa. Si bien es cierto, dicha diversidad representa una riqueza en cuanto a potencial innovador, la misma representa también un desafío para la labor de gestión. La habilidad para construir relaciones de confianza dependerá en gran parte de la manera en que se asegure un ambiente de respeto, tolerancia e inclusión para todos, independientemente de su perfil.

4.3.2.2. Ciclo de vida del empleado

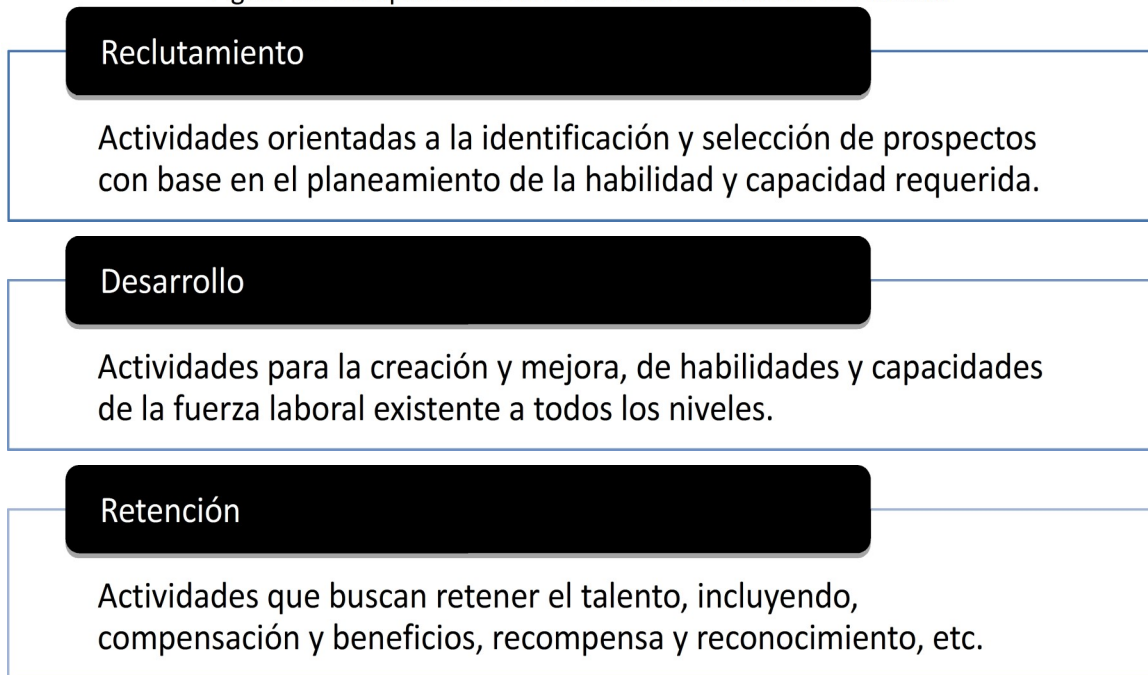
El ciclo de vida del empleado fue descrito en el Capítulo 1 de este trabajo por lo cual no será desarrollado en este punto también. No obstante, cabe resaltar que el ciclo de vida del empleado forma parte fundamental de este modelo. Es con la inclusión del ciclo de vida como parte del modelo que se logra representar la dimensión tiempo, indispensable para el entendimiento de las conexiones que existen entre los procesos clave por describir a continuación y los factores de éxito en la labor de gestión, antes mencionados, los cuales no se consideran estáticos desde el punto de vista temporal.

4.3.2.3. Administración del talento

Si bien es cierto el modelo presenta otros dos grandes procesos además de este, es la Administración del Talento el proceso que se considera prioritario en tanto que de él se deriva la posibilidad de implementar los otros. Sin una correcta administración del talento pierde relevancia la administración de la productividad y del conocimiento, y por ende el modelo completo.

La Administración del Talento busca asegurar la disponibilidad de talento humano que haga posible satisfacer las necesidades presentes y también futuras de la organización. La forma en que se logra ese objetivo es mediante la adecuada aplicación de prácticas asociadas a los tres bloques principales que se muestran a continuación.

Figura 18. Componentes clave de la administración del talento



Fuente: Elaboración propia

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento en P&G es la puerta de entrada para cientos de colaboradores que cada año pasan a formar parte de una de las fuerzas laborales más dispersas y especializadas del mundo. El proceso que sigue la compañía fue estandarizado con el fin de asegurar consistencia en los mecanismos y criterios de identificación, evaluación y selección de candidatos, en cualquier parte del mundo. Esto le ha permitido garantizar condiciones favorables mediante las siguientes actividades que conforman el proceso de reclutamiento:

- Planeamiento de la capacidad requerida: la función de recursos humanos debe darse a la tarea de identificar las posibles necesidades de capacidad laboral al menos en el corto y en el largo plazo, de manera que se trabaje en actividades tempranas del proceso de reclutamiento como atracción, en el tiempo adecuado. Las necesidades de capacidad deben ser descritas en términos cualitativos (necesidades de habilidad o destreza, experiencia, etc.) y cuantitativos (cantidad de plazas, personas, etc.).
- Identificación de perfiles de interés en el mercado: una vez realizado el planeamiento de la capacidad e identificadas las necesidades por satisfacer en el corto y mediano plazo, es necesario identificar los perfiles existentes en el mercado laboral que mejor se ajustan al

prospecto ideal para la organización. Esto significa que habrán personas cuyo perfil académico y profesional resulta de interés para la compañía debido a que, se presume, tienen un mayor potencial de aportar el talento requerido.

- Definición de una estrategia de atracción: una vez identificados los sectores a los cuales será necesario acercarse para obtener candidatos de interés, aparece la tarea de crear un plan para atraer a esos candidatos. Dicho plan tendrá que incluir la creación de iniciativas que logren informar a uno o más sectores objetivos, sobre la compañía y su interés en ofrecerles una oportunidad laboral. No obstante, todos los esfuerzos de atracción deben ser integrales y consistentes con el fin de crear una imagen de marca, la marca P&G. En toda actividad o acercamiento a grupos externos debe estar plasmado un mensaje acerca de lo que la compañía representa como empleador y participante del mercado laboral, su estrategia, su área de juego, su responsabilidad social a nivel local, entre otros. Esto permitirá el desarrollo de una imagen a través del tiempo, lo cual será necesario con el fin de asegurar la sostenibilidad de cualquier expectativa de crecimiento local en el mediano y largo plazo. Una vez definida la estrategia de atracción, esta debe ser ejecutada no solo en el momento en que exista la necesidad real de contratación, sino desde el momento en que se prevé la necesidad de candidatos potenciales para satisfacer necesidades en el futuro próximo.
- Establecimiento de un proceso de aplicación: la definición y creación de un proceso de aplicación conlleva una gran responsabilidad debido a que este será la puerta de entrada para quienes eventualmente formarán parte de la organización, y de ellos a su vez depende el éxito de la misma. El proceso de aplicación es una serie de pasos que permiten a los candidatos optar por una posición en la compañía, siendo el objetivo de estos pasos asegurar no solo el éxito de la organización, sino también del individuo. Para explicar este punto debemos mencionar que recibir a un candidato que, por su perfil, no se ajusta de manera adecuada a las condiciones laborales en las cuales tendrá que desenvolverse, esto afectará a ambas partes. Es por eso que una organización socialmente responsable se dará a la tarea de asegurar que el ajuste sea correcto de manera que se dé una oportunidad de éxito real a la persona y por ende a la organización. Por otra parte, el proceso de aplicación debe ser consistente con el esquema de principios y valores de la organización, es decir, debe enfocarse en más que sólo las cualidades profesionales del candidato, lo cual significa considerar también las cualidades éticas y morales. Aún sin ir al detalle acerca de lo que representan las cualidades éticas y morales, es posible entender que un empleado

presente actitudes ajenas al esquema de principios y valores que sustentan el trabajo de la organización probablemente será propenso a actuar en contra de las mismas dentro del espacio laboral. Si una actitud o comportamiento de tal naturaleza es previsible, será mejor evitar dicha posibilidad y prescindir del candidato en cuestión.

Cabe resaltar que las actividades anteriores no representan un cambio significativo para la labor que se realiza en P&G a la fecha.

CONSIDERACIONES PARA P&G: Reclutando personas en diferentes partes del mundo

Los esfuerzos de reclutamiento en P&G y cualquier empresa de naturaleza global o regional, deben ser particularmente consistentes a través de las diferentes ubicaciones en las que opere la organización. Esto principalmente debido a la necesidad de asegurar consistencia en cuanto a la capacidad y perfil de los colaboradores que son admitidos en diferentes ubicaciones, esto con el objetivo de conseguir un proceso de interacción fluido entre colaboradores de diferentes ubicaciones. Adicionalmente, la consistencia en el reclutamiento representa una ventaja para la compañía debido a la posibilidad de reubicar a quienes, por necesidad del negocio, puedan ser requeridos en alguna otra ubicación, conocido en algunos escenarios como expatriación.

Desarrollo

Para P&G el desarrollo de su gente ha sido un tema de relevancia desde su creación en 1837, debido a la creencia de sus fundadores en las personas como recurso fundamental para el éxito del negocio. Diferentes actividades orientadas al desarrollo de las personas deben ser establecidas en alineamiento con las expectativas de crecimiento de la organización, de manera proactiva, para así satisfacer no sólo las necesidades de habilidad actuales, sino también las futuras. Las siguientes actividades son las que forman parte del modelo propuesto:

- Creación de un esquema de competencias clave: toda organización posee una necesidad particular de habilidades, destrezas o simplemente conocimiento para su correcta operación. En términos generales llamamos a esos elementos, competencias. Este punto se enfoca directamente en la definición de las competencias que resultan comúnmente importantes en nuestra organización para así propiciar el desarrollo de las mismas a través

del tiempo, sabiendo que con ello será posible incrementar la productividad y el alcance de los objetivos del negocio. El esquema de competencias por definir debe ser claro y conciso porque el mismo servirá de guía para cualquier colaborador de la compañía al realizar una autoevaluación con miras a identificar en donde invertir de manera que maximice su potencial de contribución a la misma.

- Implementación de mecanismos para capacitación: el proceso de desarrollo en una organización debe ser guiado por esfuerzos sistemáticos de capacitación. La capacitación de nuestra fuerza laboral debe ser administrada con el fin básico de asegurar un progreso sostenido. En este sentido es necesario considerar la capacitación tanto interna como la externa, cuyo balance depende del grado de madurez de la organización. La capacitación externa esta, por lo general, abiertamente disponible a cualquier organización, en tanto que siempre es posible incorporar conocimiento del exterior para la mejora de áreas, procesos o actividades específicas que son comunes a dos o más organizaciones en el mercado. Siempre habrán expertos capaces de compartir su experiencia y buenas prácticas derivadas de la misma. Por otra parte, también existe la posibilidad de apalancarse en capacitación interna. La capacitación interna será posible cuando, debido al crecimiento y aprendizaje constante a través de un periodo considerable de tiempo, haya sido posible desarrollar algunos de nuestros colaboradores de forma tal que pasen a ser expertos en una determinada área del conocimiento, proceso, etc. Estos expertos internos serán quienes se encarguen de capacitar a colaboradores inexpertos para así construir capacidad, en el mejor de los casos orientada hacia el esquema de competencias desarrollado por y para la organización. Ahora bien, la limitante para este último enfoque es, por supuesto, la carencia de conocimiento o experiencia suficiente para ser distribuida por colaboradores actuales, siendo necesario entonces acudir al exterior.
- Inversión y fomento del desarrollo: el desarrollo de la fuerza laboral debe ir más allá de las condiciones mencionadas anteriormente, y ser inclusivo del desarrollo de otras condiciones laborales que, si bien es cierto no suelen representar una necesidad directa de la organización, son parte de los intereses personales de los colaboradores y por ende de su motivación hacia la entrega de más dedicación. El mejor ejemplo de ello probablemente sea el aseguramiento de un espacio de trabajo cómodo, lo cual ha pasado recientemente a significar, un espacio de trabajo atractivo por su fomento de la flexibilidad, creatividad y facilidad para la colaboración. Infraestructuras de trabajo modernas y sofisticadas han sido objeto de estudio debido a su aparente contribución al proceso de creatividad en los

individuos, mismo que termina alimentando su capacidad de innovación. El espacio de trabajo debe además ir acompañado de las herramientas necesarias para la ejecución eficiente de labores que las requieran.

CONSIDERACIONES PARA P&G: El desarrollo de una fuerza laboral dispersa

Una consideración pertinente en cuanto al desarrollo es la implementación de capacitación al estilo “entrenar al entrenador”, o TTT por sus siglas en inglés, misma que consiste en la capacitación por un medio externo de un grupo específico de colaboradores que se cree pueden encargarse de distribuir ese conocimiento adquirido a nivel interno, flexibilizando y abaratando la capacitación de una organización grande. Este modelo es bastante moderno y tiene la ventaja de servir como base para el inicio de una cultura de crecimiento constante, debido a que diferentes colaboradores pueden seguir el modelo para ofrecer entrenamiento en áreas específicas que dominan y que tal vez no sean de conocimiento general. En una organización dispersa ese modelo puede ser implementado a través de unidades de negocio que se encuentran en diferentes ubicaciones, incrementando así el valor de dicha práctica debido a la riqueza de conocimiento que se espera que fluya debido a la diversidad intrínseca del recurso humano en tal escenario.

La incorporación de prácticas que guíen a la organización hacia la creación de una comunidad de desarrollo es la manera más efectiva de lograr una organización cuya competitividad es sostenible. La institucionalización de esas prácticas es un tema que se elabora más a fondo en un apartado posterior como parte del bloque asociado a Administración del Conocimiento.

Retención

La rotación de personal es reconocida como una clara desventaja con un impacto directo a la formación de una fuerza laboral robusta. La política de “crecimiento adentro” de P&G requiere de la permanencia de colaboradores en la organización a través del tiempo, de manera que eventualmente muchos de ellos se conviertan en los líderes del mañana. Este modelo incorpora prácticas y actividades dirigidas a asegurar una baja tasa de rotación del personal que se presentan a continuación:

- Plan integral de beneficios: la retención se sustenta en dos grandes bloques que conforman, en términos generales, los insumos de la motivación del colaborador. El primero de esos bloques está relacionado al progreso y desarrollo, abordado en un

apartado anterior. El segundo tiene que ver con todo aquello que el empleado recibirá a cambio del servicio que presta a la organización, lo cual se ubica dentro del paquete de beneficios que, para efectos de este trabajo, excluye la recompensa monetaria que será abordada a continuación. En cuanto a los beneficios, es necesario definir un plan que permita no sólo ofrecerlos en el corto plazo sino asegurarlos en el mediano y largo plazo. Además, el plan de beneficios debe ser integral, es decir, debe incorporar diversos elementos que sean consecuentes con el tipo de servicio que recompensan, y que tengan coherencia entre sí. Con respecto a la coherencia, se trata básicamente de establecer un conjunto de beneficios que cubra un espectro de necesidades secundarias del empleado, que en muchos casos atienden a intereses de estabilidad, seguridad y garantía, el mejor ejemplo de los cuales es el seguro médico. Otros ejemplos son:

- Asociación solidaria.
- Seguro médico.
- Trabajo flexible (horario, ubicación, etc.).
- Incentivos por condiciones especiales de vida (paternidad, maternidad, etc.).

Finalmente, cabe resaltar que organizaciones como P&G, que ofrecen grandes posibilidades de crecimiento vertical hacia puestos como gerencias regionales, direcciones organizacionales, entre otros, deben considerar la aplicación de beneficios no tradicionales que ofrezcan un atractivo extraordinario para personas que asumen responsabilidades especiales y que pasan a formar parte de un segmento reducido del mercado laboral con un atractivo tan significativo a nivel interno como externo de la organización. Un ejemplo de dichos beneficios es la implementación de planes de acciones para empleados que el caso de una compañía como P&G es de hecho implementado al día de hoy.

- Remuneración competitiva: a pesar de que la remuneración es típicamente incluida como parte del paquete de beneficios cuyas características fueron recién descritas, es necesario hacer una distinción entre ambos aspectos de lo que la compañía entrega a sus colaboradores como retribución a su servicio. La remuneración tiene la particularidad de estar ligada directamente al crecimiento económico de la persona lo cual lo convierte en uno de los factores críticos de éxito para la mayoría de personas. Este hecho hace indispensable el aseguramiento de un salario competitivo no sólo desde la perspectiva de la compañía sino también del colaborador, quien se dará a la tarea de buscar opciones más atractivas tan pronto considere que su salario dejó de serlo. La manera más adecuada de asegurar la competitividad salarial es mediante la utilización de *benchmarking* con el fin de

censar los niveles salariales de organizaciones pertenecientes a la misma industria o bien, las que cuenten con funciones organizacionales comunes a la nuestra.

- Programas de reconocimiento: además del salario, existen otros factores que alimentan la motivación del empleado, uno de los cuales es el reconocimiento. El reconocimiento del trabajo y el esfuerzo realizado por el colaborador será necesario si se desea influir en su motivación, pero además, será una condición necesaria para construir un sentido de contribución. En términos simples, las recompensas y reconocimiento hacen posible que las personas desarrollen la percepción de que su trabajo realmente contribuye al alcance de los objetivos de la organización. Sin reconocimiento sería realmente difícil lograr que un colaborador entienda el valor de su trabajo como parte de un esfuerzo mayor, y eso por ende lo llevará a debatir sobre la relevancia de su esfuerzo, limitando en gran parte la posibilidad de explotar la totalidad de su potencial en pro de la compañía. Por otra parte, el reconocimiento puede darse de múltiples formas, todas las cuales son adecuadas si se implementan de forma correcta y sistemática. Por correcta nos referimos, en particular, a que el reconocimiento debe ser justo y certero, es decir, debe ser precedido por una evaluación adecuada del aporte realizado por los diferentes colaboradores o equipos de trabajo que participan por el mismo. Además, debe ser sistemático de forma que exista una recurrencia que asegure a los empleados la oportunidad de optar y ganar el reconocimiento a futuro.
- Oportunidad de crecimiento: el último componente crucial para la motivación de la fuerza laboral está relacionado a la expectativa de crecimiento, y las oportunidades reales que existan para satisfacer esa expectativa. Todo colaborador entregado a la causa de su organización esperará, que dada una mejora continua en el nivel de su aporte a la misma, sea posible optar por mayores responsabilidades que contribuyan a su desarrollo y crecimiento profesional, las cuales a su vez conllevarán un mayor nivel de beneficios. Este tema resulta particularmente importante en organizaciones grandes como lo es P&G debido a su extensa estructura y la necesidad de promover el talento hacia niveles superiores para cumplir con su misión de obtener los líderes del mañana a partir de colaboradores que lograron desarrollarse a través del tiempo. Sin embargo, en este apartado solamente es pertinente hacer referencia a la necesidad de asegurar las condiciones necesarias, que no están en las manos del empleado, para que existan posibilidades reales de crecimiento, típicamente asociadas a la claridad de información referente a los requerimientos de experiencia para poder ser candidato viable a ciertos

puestos y las expectativas de la empresa, en términos de responsabilidades, sobre los puestos a todos los niveles en la jerarquía. Este tipo de información debe estar abiertamente disponible y debe ser del conocimiento de todos, para así no dar espacio a interpretaciones y expectativas de crecimiento erróneas, causantes de frustración en los empleados. Lo relacionado al crecimiento y la manera de evaluar quien es y quien no es candidato a responsabilidades mayores será descrito en el apartado sobre la Administración de la Productividad.

CONSIDERACIONES PARA P&G: Dificultades para retener al trabajador del conocimiento

La retención es sin duda un objetivo estratégico de toda organización, principalmente las que están compuestas por trabajadores del conocimiento quienes, al partir en busca de mejores oportunidades, se llevan con sí más que experiencia y energía. Y es de hecho el trabajador del conocimiento quien por su perfil y atractivo en el mercado resulta más difícil de mantener satisfecho. El trabajador del conocimiento espera mejores beneficios, espera flexibilidad y espera un crecimiento más acelerado, todo lo cual debe a su vez permitirle el alcance de un balance vida-trabajo favorable. P&G de Costa Rica es una organización compuesta en su totalidad por trabajadores del conocimiento que se desempeñan en un mercado en el cual hay una creciente oferta de organizaciones capaces de ofrecer beneficios equivalentes o incluso mejores. Esto indica que la retención no depende entonces de lo que la organización puede ofrecer, sino de lo que el mercado como un todo ofrezca, restando capacidad de control a la función de recursos humanos sobre un aspecto delicado de su trabajo.

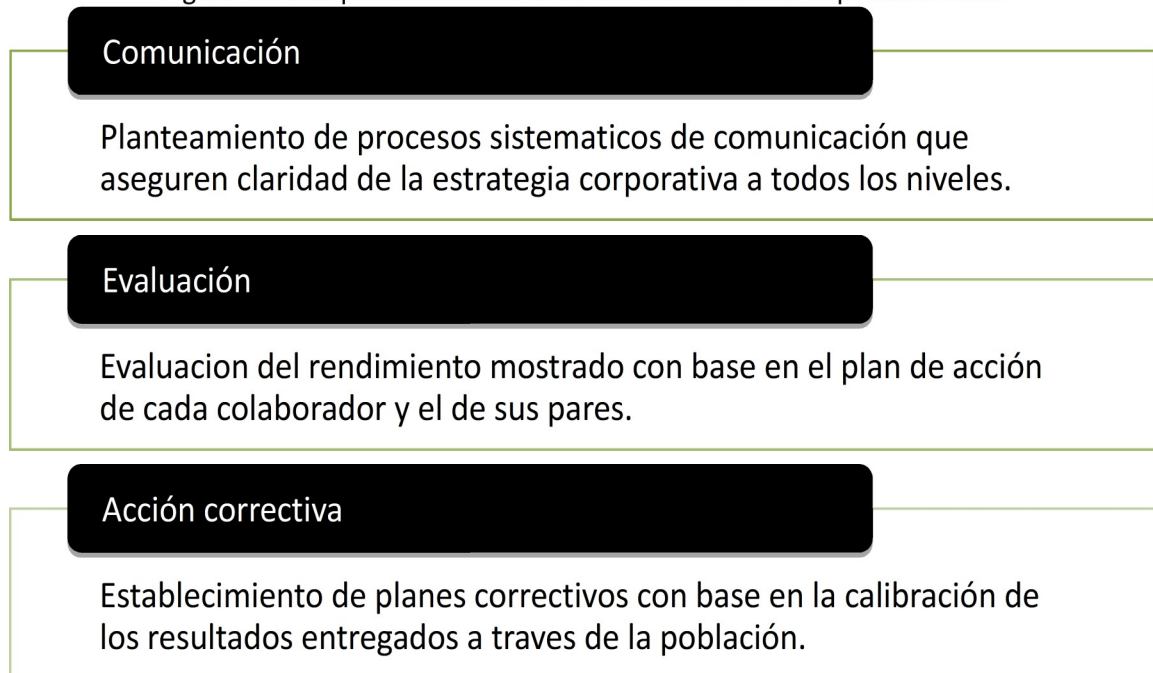
4.3.2.4. Administración de la productividad

P&G posee una estrategia que la guía hacia el alcance de las expectativas de grupos interesados, particularmente accionistas o inversionistas que han aportado capital para su formación. Independientemente de cuales sean las áreas de enfoque de dicha estrategia, es un hecho que el alcance de las metas organizacionales en cuanto a retorno se verán impactadas por la productividad, misma que constituye el agregado de la productividad de las diferentes unidades de negocio y esa a su vez, de la productividad de todos los equipos de trabajo y sus colaboradores. Si bien es cierto, esta idea no representa un aporte directo de este modelo, la Administración de la Productividad es considerada como un área de oportunidad en la organización estudiada debido a

la leve tendencia existente hacia el desconocimiento de los objetivos de la compañía, de los objetivos de las unidades de negocio y, finalmente el vínculo que debe existir entre la labor realizada por todos y cada uno de los colaboradores, y esos objetivos. Adicionalmente, se establece el desafío de mantener productiva una organización que reconoce la existencia de retos asociados a la pérdida de agilidad, consecuencia de su gran escala.

La Administración de la Productividad busca asegurar un lazo directo entre la contribución de cualquier empleado de la organización con los objetivos de la misma. Esto se consigue mediante la aplicación de diferentes prácticas ubicadas dentro de los componentes que se muestran en la figura siguiente.

Figura 19. Componentes clave de la administración de la productividad



Fuente: Elaboración propia

Comunicación

Como fue descrito antes en este trabajo, P&G es una organización cuya fuerza laboral está dispersa en geografía y ello representa un reto significativo para obtener una adecuada comunicación, prácticamente a todos los niveles de la jerarquía. Los problemas en términos de comunicación se ven acrecentados debido a la escala en la cual opera la compañía, misma que se cree ha

comenzado a crear un ambiente burocrático según fue posible corroborar por múltiples fuentes en apartados anteriores de este trabajo.

- Establecimiento de procesos comunicativos: la definición de procesos formales de comunicación es indispensable para toda organización. No obstante, esos procesos deben contar con varias características deseables de manera que sean efectivos en la entrega del mensaje deseado. Para entender más acerca de los procesos comunicativos deseados en la organización es necesario detallar lo que se considera debe ser el proceso básico para definición de un comunicado en particular. El primer punto clave por considerar es la identificación del objetivo tras un mecanismo de comunicación, como por ejemplo comunicar los resultados trimestrales del negocio en términos de rendimiento logrado en el mercado accionario. Seguidamente será necesario identificar la audiencia para tal mensaje, la cual consiste básicamente en todas las personas o grupos de personas que se cree poseen un interés real en el mensaje por comunicar. Finalmente, con base en la información de los puntos anteriores debemos establecer el canal o medio de comunicación por utilizar, tomando en cuenta que puede ser necesario acudir a más de un canal dependiendo de cómo se considere que será posible alcanzar la totalidad de la audiencia en cuestión. La figura 12 presenta algunos ejemplos comunes para cada uno de los aspectos mencionados.

Figura 20. Pasos para la correcta ejecución de un comunicado



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, un proceso comunicativo va más allá de un comunicado en particular ya que plantea la implementación sistemática de ráfagas de comunicación, las cuales han sido planeadas con el objetivo de asegurar el entendimiento sobre un asunto en particular y garantizar claridad acerca de su relevancia. Un proceso comunicativo eficaz es claro en cuanto al “qué” pero también se encarga de orientar a la audiencia tanto espacial como temporalmente, es decir, brinda información adicional acerca del “dónde” y el “cuándo”, de manera que el público entienda el tópico en su totalidad. Un ejemplo claro de un proceso comunicativo puede ser la ejecución de una encuesta anual de satisfacción a través de toda la población de empleados. En tal caso se considera relevante la comunicación anticipada del objetivo tras la recolección de los datos incluidos en la encuesta, de forma que los colaboradores entiendan el beneficio que para ellos representa ofrecer esa información completa y a tiempo. Esto puede ir acompañado de comunicados directos de la dirección ejecutiva que expresen la importancia acerca del proceso en cuestión y las expectativas de los altos mandos en torno a la misma, motivando así a tomar la acción requerida. Sin embargo, cuando no se trata de comunicaciones dirigidas a la solicitud de acciones concretas sino solamente a generar conocimiento acerca de cuestiones organizacionales tales como estado del negocio, redefinición de objetivos o prioridades, actualización de la estrategia organizacional u otros de naturaleza similar,

existe el reto de lograr un proceso sistemático efectivo que logre captar la atención de una audiencia no tan interesada en temas que aparentemente no se encuentran dentro de su área de influencia y por ende tampoco dentro de su área de acción. Este último detalle es el que captura la esencia del componente Comunicación dentro del área de Administración de la Productividad de este modelo, en tanto que toda comunicación, incluso aquella que se cree informativa, tiene un elemento activo que es de hecho el que da pie a la comunicación misma. Visto desde otra óptica, si no existiera un elemento activo la realidad es que no tendría sentido realizar la comunicación. Un ejemplo de suma relevancia es la comunicación de cualquier cambio en los objetivos o prioridades de la organización que, si bien es cierto resulta en un comunicado informativo a toda la población dentro de esa organización, tiene la expectativa básica de solicitar a todo colaborador la reevaluación de su plan de trabajo, de manera que este se mantenga alineado a los objetivos de orden superior, asegurando así la productividad agregada que se espera. No obstante, dicha expectativa no puede quedar entre líneas sino que debe ser comunicada de forma directa para garantizar que se cumpla, y tanto en este ejemplo como en muchos otros, debe ir orientada a dar fe de la responsabilidad particular de quienes son jefes de otros a través de la jerarquía, de quienes se espera aboguen por el alcance de cualquiera sea la expectativa planteada.

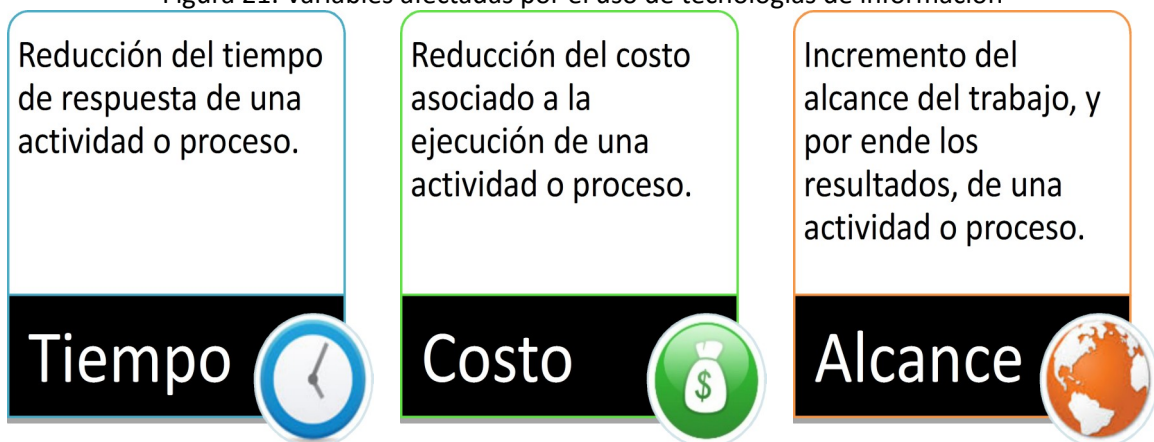
- Fomento de la cohesión de equipos de trabajo: la base de la productividad de toda organización basada en personas es el equipo de trabajo. El individuo por su parte es un componente indispensable en la formación de esos equipos pero no es el elemento básico de producción en organizaciones conformadas por trabajadores del conocimiento. Es entonces que, analizando al equipo de trabajo como la unidad productiva básica, aparece la necesidad de administrar el grado de cohesión existente en los equipos a través de toda la organización, con el fin de asegurar una operación eficiente, en la cual los diferentes individuos actúen de forma efectiva en un ambiente de colaboración. Una de las maneras en que se debe propiciar un ambiente adecuado de colaboración es mediante la realización de actividades que permitan a las personas conocerse más allá del ámbito profesional. Las actividades de construcción de equipos en las cuales las personas tienen la posibilidad de interactuar en un ambiente libre de tensiones laborales, se considera clave para lograr una alta cohesión dado que esa es la forma natural en que logramos desarrollar buenas relaciones fuera de nuestro trabajo, las cuales poseen características igualmente

deseables en las relaciones laborales pero que no son tan fáciles de desarrollar en la oficina, entre las cuales podemos mencionar la confianza, la tolerancia, la solidaridad, y el sentido de colaboración en sí mismo. Estas actividades suelen ser vistas como necesarias, en los mejores casos, al inicio del proceso de formación de los equipos de trabajo. Sin embargo, este punto plantea la necesidad de realizar dichas actividades de forma recurrente y con una frecuencia que permita no sólo crear relaciones en primera instancia sino fortalecerlas en el tiempo.

Cabe mencionar que en la organización dispersa aparece el reto particular de fomentar la cohesión en equipos para los cuales una barrera a la cohesión es la geografía. En dichos casos es necesario atender a la propuesta recién planteada en este punto junto con el siguiente que hace referencia a alternativas tecnológicas en las cuales apoyarse para superar o al menos mitigar el efecto negativo que establece barreras geográficas.

- Apalancamiento tecnológico: casi toda organización tiene la posibilidad de utilizar medios tecnológicos para mejorar la manera en que realiza diferentes actividades como parte de su proceso productivo. Esta premisa no solamente es cierta para las organizaciones dispersas sino que se convierte en una necesidad indispensable con miras a lograr productividad. Este modelo plantea la aplicación de tecnologías de la información con el objetivo de conseguir mejoras en tres variables que coincidentemente son utilizadas para esquematizar los puntos de enfoque clave en la teoría de administración de proyectos. Dichas áreas son:

Figura 21. Variables afectadas por el uso de tecnologías de información



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo – principalmente a través de la automatización, las tecnologías de información permiten acelerar actividades o procesos productivos, incidiendo así

- sobre la eficiencia de la organización.
- Alcance – se trata de una ventaja en términos de la capacidad disponible o lograda en una actividad o proceso, misma que se extiende como resultado del uso de tecnologías o sistemas computacionales. El alcance no necesariamente está relacionado a variables tangibles (barreras geográficas, volumen de producción, etc.) sino también a intangibles (volumen de llamadas procesadas, cantidad de pruebas realizadas, etc.).
 - Costo – usualmente percibido como un resultado de la aplicación de tecnología orientada a mejorar alguna de las variables anteriores, es importante resaltar que el beneficio de costo no solamente se da como efecto secundario de una mejora en términos de tiempo o alcance, sino como un efecto directo en la aplicación de tecnología que no necesariamente afecta esas variables.

Existen múltiples escenarios en los cuales es posible aplicar tecnología para obtener una mejora en términos de alguna de las tres variables descritas. Ahora bien, podemos considerar un solo ejemplo que muestra como la utilización de tecnología puede afectar las tres variables en una misma aplicación, para lo cual planteamos el uso de tecnologías de comunicación instantánea, o IM¹⁴ por sus siglas en inglés, en el ambiente laboral. Este tipo de programas computacionales permite una comunicación rápida (ventaja de tiempo), entre dos o más personas que pueden incluso estar geográficamente dispersas (mejora de alcance), evitando así los costos asociados a medios de comunicación tradicionales como el teléfono (ventaja de costo).

14 Instant Messaging.

CONSIDERACIONES PARA P&G: Una comunicación cada vez a más distancia

Una organización global se caracteriza por tener un reto asociado a la dispersión horaria de su recurso humano. Este es el caso de P&G, cuyos colaboradores ubicados en diferentes regiones del mundo interactúan en esfuerzos conjuntos que requieren de una ejecución transparente, tal como si se encontraran en una misma ubicación geográfica. Las diferencias horarias tienen, de no ser bien administradas, el potencial de causar una sobrecarga en el tiempo necesario para ejecutar las actividades asociadas a esos esfuerzos. Como ejemplo, una persona en Costa Rica que debe interactuar con otros colaboradores en Filipinas debe saber que para el momento en que llega a la oficina por la mañana, el día de sus contrapartes al otro lado del mundo está por acabar, limitando significativamente su espacio de comunicación. Para hacerlo más difícil aun, es posible que colaboradores ubicados en Filipinas, Polonia u otras ubicaciones de la compañía en oriente, pertenezcan a una organización cuya gerencia se ubica en Norteamérica, afectando así el flujo de comunicación y dificultando la correcta percepción de la estrategia, los objetivos y las expectativas de la organización.

Evaluación

La evaluación del desempeño es una tarea vital para conseguir una mayor productividad y a la vez un crecimiento adecuado de la fuerza laboral a través del tiempo. En P&G existe un proceso anual de evaluación que incorpora la mayor parte de las prácticas y actividades que se describen en seguida. No obstante, cabe resaltar la necesidad de una correcta implementación de las prácticas asociadas a la comunicación tal como se presentaron anteriormente, esto con el objetivo de que los planes de trabajo y su respectiva evaluación se realicen en apego a los objetivos organizacionales.

- Elaboración de planes de trabajo: para que una evaluación adecuada sea posible, es indispensable la creación de planes de trabajo que sirvan como referencia o punto de partida a la hora de evaluar. El plan de trabajo debe incluir, como mínimo, la definición de las diferentes actividades o proyectos por los cuales es responsable la persona. Esta lista de actividades representa la expectativa contra la cual será evaluado el colaborador para entender si su aporte ha sido el que se espera. Ahora bien, la definición de las responsabilidades del colaborador debe contar con una estructura básica que facilite el proceso de evaluación en el cual serán tomadas en consideración. Dicha estructura deberá incluir, cuando menos, lo siguiente:

- Descripción de la actividad: se trata de una breve historia que permite entender el “qué” y el “por qué” de la actividad o proyecto.
- Demarcación temporal: es el detalle acerca del periodo de tiempo en el cual se estará realizando la actividad o proyecto. Cabe resaltar que existe la posibilidad de tener actividades perpetuas como parte del plan de trabajo para lo cual se considerará el periodo equivalente a un año de trabajo, típicamente un año fiscal, por el cual será evaluada la persona.
- Conexión con objetivos de alto nivel: para cada actividad o proyecto, debe existir una conexión directa o al menos indirecta con algún objetivo o estrategia de orden superior, es decir, con los objetivos que persigue ya sea la compañía como un todo o la unidad del negocio a la que pertenece el colaborador. Esto constituye una pieza fundamental en la meta de obtener productividad por medio del trabajo realizado a todos los niveles de la jerarquía. Si no existe una conexión al menos indirecta con un objetivo mayor, será necesario cuestionar si la actividad o proyecto es realmente un interés del negocio.
- Medidas de éxito: se trata de establecer medidas concretas que sirvan como una marca por encima de cual se ubica el éxito deseado. Dichas medidas van a estar típicamente definidas en términos de tiempo y costo, aunque en algunos casos obedecen a resultados menos tangibles como lo son la generación de valor o bien la transformación del negocio orientada a mayor estabilidad, disponibilidad, seguridad u otras características no funcionales de procesos productivos.
- Resultados: consiste en un espacio por actualizar una vez que haya concluido la actividad o proyecto, o bien, el periodo de evaluación. En dicho espacio se espera colocar información clara acerca de los resultados obtenidos, probablemente siguiendo un formato similar al utilizado en las medidas de éxito anteriormente descritas. Esta información constituye un insumo clave para el proceso de evaluación de los resultados a través de toda la organización.
- Definición de un proceso de evaluación: con el objetivo de asegurar la productividad de la organización, es necesario asegurar a la vez la ejecución de un proceso de evaluación que tome en cuenta la información recolectada en los planes de trabajo para todos y cada uno de los colaboradores. Este proceso debe ser recurrente y debe ir orientado a identificar los segmentos de la población que contribuyeron más, así como los que contribuyeron menos, durante el periodo en cuestión. Esto constituye una escala que debe ser utilizada con el objetivo primordial de identificar a quienes, por su alto grado de contribución en uno o

más periodos, son sujetos de promoción, es decir, tienen potencial para ser asignados a responsabilidades mayores y contar con las oportunidades que ello conlleva. Tal clasificación ocurre mediante una actividad de negociación en la cual jefes de colaboradores ubicados en el mismo nivel se encargan de debatir para beneficio de sus subordinados. Este proceso debe ser guiado por los jefes de quienes son sujetos de evaluación, pero acompañados por una figura de autoridad que puede ser el gerente de área en conjunto con uno o más representantes de Recursos Humanos, que sirvan como árbitros en el proceso de negociación. El resultado de tal proceso es una clasificación básica de los colaboradores evaluados, partiendo de los más fuertes contribuyentes y llegando hasta los que lograron una baja contribución relativa, es decir, una baja contribución con respecto a los demás. Esta información será utilizada para realizar ajustes con miras al fortalecimiento de la fuerza laboral lo cual, en el largo plazo, representará uno de los instrumentos más poderosos en el esfuerzo por una productividad sostenible. Esos ajustes son detallados en el bloque siguiente acerca de la mejora continua.

CONSIDERACIONES PARA P&G: ¿Cómo evaluar al trabajador del conocimiento?

Evaluar al trabajador del conocimiento no siempre resulta fácil, principalmente debido a que los resultados de su trabajo no suelen ser tangibles como los del trabajador operativo. Sin embargo, se considera que siempre es posible establecer medidas por utilizar como referencia al evaluar a un colaborador, independientemente del tipo de trabajo que realice. El trabajo en proyectos, por ejemplo, puede ser medido con base en las variables comunes de tiempo, costo y alcance. A su vez, todo proyecto responde a necesidades de orden superior, establecidas por la gerencia o dirección ejecutiva, por lo cual es posible ligar los resultados de un esfuerzo extenso y de naturaleza intangible con las medidas de éxito establecidas para objetivos que forman parte de la estrategia organizacional.

Acción correctiva

La mejora continua es más que un tema de moda para P&G, debido principalmente al gran nivel de competencia existente en su mercado. La mejora continua es un proceso que posee un objetivo común independientemente de la organización de la que se hable, sin embargo, esta parte del modelo propuesto se enfoca en áreas particulares de oportunidad identificadas tras el estudio realizado, primordialmente asociadas a condiciones características del sistema organizativo de P&G.

Desde el punto de vista del recurso humano, así como cualquier otra función del negocio, es necesario aplicar medidas correctivas con base en un proceso de evaluación como el que fue anteriormente descrito. Las medidas correctivas en términos de recurso humano tienen la particularidad de que afectan a personas, y no sólo a procedimientos, actividades u otras estructuras de trabajo. Es por ello que los ajustes realizados desde el punto de vista del recurso humano deben ser calculados y ejecutados con mucha más cautela que en cualquier otra área. En este caso tomamos en consideración dos tipos de medida correctiva aplicables a la fuerza laboral, las cuales resumimos como promoción y corrección. La promoción consiste en el paso de un colaborador hacia el siguiente escalón dentro de la estructura organizativa, como resultado de una contribución extraordinaria a la organización a través de sus asignaciones y responsabilidades anteriores. Este tipo de movimiento conlleva un gran impacto tanto para la organización como para el individuo y debe ser planeada con anticipación. La razón por la cual una planeación anticipada se considera posible es debido a la necesidad de contar con un historial consistente de contribución diferenciada para colocar a un colaborador como candidato potencial a mayores responsabilidades, lo cual no es algo que sucede en un periodo corto de tiempo. La corrección por su parte es el caso opuesto a la promoción y se da cuando un colaborador no ha logrado el nivel de resultados esperado, esto con base en el plan de trabajo cuyas características fueron descritas anteriormente. La corrección resulta en un tema delicado debido al impacto que para un colaborador tiene el hacerse consciente de que no está contribuyendo en la forma esperada. Es por eso que se considera necesario establecer un plan de trabajo adecuado y con particular atención del jefe directo de la persona, quien será responsable de facilitar al colaborador cualquier tipo de herramientas y capacitación necesaria durante el periodo en el cual será sujeto de un plan de acción correctivo. El resultado de dicho plan debe ser una evaluación extraordinaria de resultados que servirá como insumo para un nuevo veredicto acerca de la mejora o no mejora del rendimiento mostrado por el colaborador. En caso positivo la persona puede seguir formando parte del grupo de trabajo pero en caso negativo medidas de mayor impacto deben ser

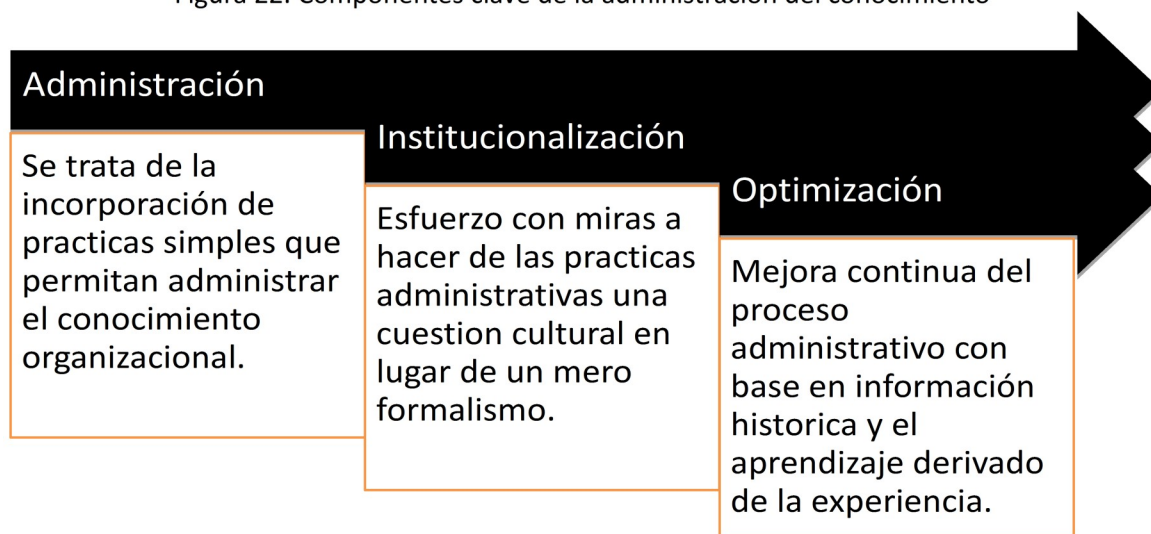
consideradas, en el peor de los casos resultando en una terminación de contrato sustentada en la necesidad de garantizar a ambas partes una oportunidad de éxito por separado.

4.3.2.5. Administración del conocimiento

Última pero no menos importante, la Administración del Conocimiento constituye una pieza fundamental para el crecimiento sostenido de la organización en el largo plazo. Las organizaciones poco maduras carecen de mecanismos y prácticas, que permitan la persistencia y flujo de información o conocimiento entre departamentos, entre colaboradores que abandonan puestos de trabajo y sus correspondientes sucesores, o en forma general, entre una entidad generadora de algún tipo de conocimiento y un potencial consumidor del mismo.

La Administración del Conocimiento busca asegurar la generación, persistencia y disponibilidad del conocimiento que surge tras la operación normal de toda la organización. Esto se conseguirá mediante la incorporación de actividades y prácticas ligadas a los componentes que se muestran a continuación.

Figura 22. Componentes clave de la administración del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El primer punto esencial por considerar es la administración misma del conocimiento. Esto constituye el componente básico para poder proceder a desarrollar este proceso hacia etapas en

las cuales las practicas asociadas al mismo forman parte de la cultura de la organización. Como se mencionó inicialmente, el objetivo primordial será el de asegurar la disponibilidad de conocimiento en prácticamente toda área de la organización. Para esto es necesario establece uno o más mecanismos que permitan almacenar el conocimiento de forma estructurada y hacer ese repositorio accesible al público que corresponda. Ahora bien, la Administración del Conocimiento es un concepto ampliamente desarrollado en la actualidad y no será descrita en detalle como parte de este trabajo. Solamente se resalta la importancia de incorporar las prácticas necesarias para organizar la información y el conocimiento de forma holística según descrito por Gartner Group (2013) como sigue:

“La Administración del Conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar y compartir todos los activos de información de una empresa. Estos activos podrían incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos y experiencia no documentada de trabajadores individuales.” (para. 13)

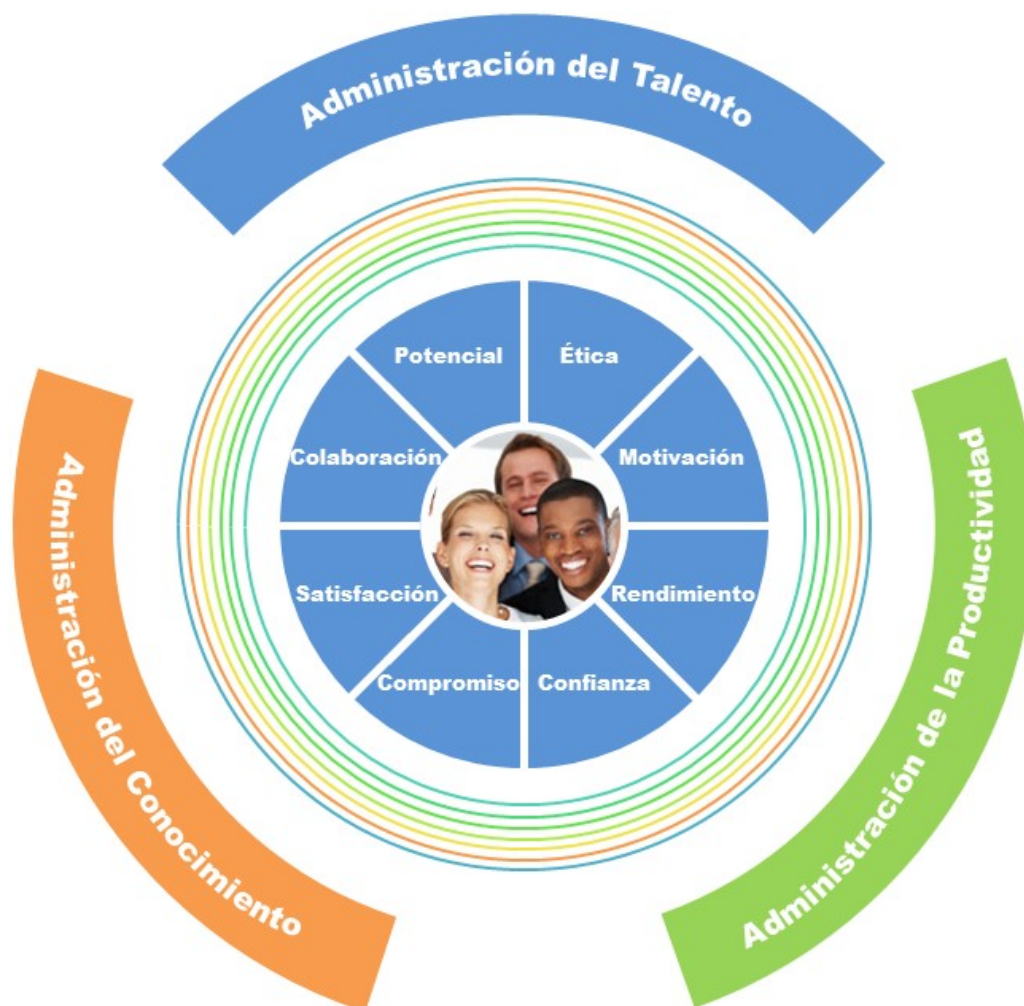
Posteriormente a la incorporación de prácticas asociadas a la Administración del Conocimiento, se reconoce la necesidad de institucionalizarlas, con el objetivo básico de llegar en algún momento a ejecutar dichas prácticas como una cuestión cultural y rutinaria, y no como una cuestión impuesta o exigencia de la gerencia. Se cree que dicha institucionalización es el resultado de un adecuado seguimiento que garantice la ejecución, inicialmente impuesta, de las prácticas administrativas, mismas que en forma natural pasarán a formar parte del quehacer diario de todos los colaboradores en la organización. Parte importante de esta etapa del proceso que de hecho servirá como medida de éxito, corresponde al consumo de la información y el conocimiento que ha comenzado a ser almacenado de forma sistemática. El principio básico es “si no se consume, no sirve”.

Finalmente, existe una actividad identificada como optimización, la cual consiste en explotar el entendimiento logrado a partir de una administración del conocimiento institucionalizada, acerca del tipo de conocimiento o información administrada. Esta labor es el equivalente a las decisiones de reacomodo del mobiliario en un apartamento como resultado de varios meses de haber vivido en el mismo con una configuración que se definió inicialmente, pero que a través del tiempo ha

mostrado tener oportunidades de mejora desde diferentes perspectivas como un mejor aprovechamiento del espacio, una mayor comodidad, una mayor accesibilidad de los diferentes aposentos u otras por el estilo. En el ámbito del conocimiento esto viene asociado al concepto de Administración del Contenido que tampoco es descrita a fondo en este trabajo por tratarse de un área ampliamente desarrollada en la actualidad.

Luego de haber abordado los diferentes procesos que conforman la base del modelo de gestión desarrollado en este trabajo, resulta apropiado ofrecer una vista simplificada del mismo. El modelo, aún en su versión simplificada como se muestra en la figura 15, captura los aspectos clave descritos en un inicio dentro de los cuales es importante destacar al empleado como centro del modelo, sus atributos asociados a los factores de éxito que se reconocen como críticos en cuanto a la efectividad de la gestión del recurso humano, y los tres procesos administrativos encabezados por la Administración del Talento, pilar fundamental del modelo planteado.

Figura 23. Modelo simplificado de gestión del recurso humano



Fuente: Elaboración propia

La propuesta anterior se presenta como base para el establecimiento o mejora de prácticas asociadas a la gestión del recurso humano en una organización con las características de P&G de Costa Rica. La criticidad de las actividades en este ámbito fue puesta en contexto al caracterizar la organización y su fuerza laboral particularmente dispersa en diferentes geografías y zonas horarias. Las dificultades asociadas a este hecho, se espera, serán mitigadas mediante un modelo sencillo y práctico que fortalece la capacidad de alcanzar un rendimiento conjunto lo cual explica quien es considerado el padre de la gestión moderna como sigue:

La gestión es acerca de seres humanos. Su tarea es hacer a las personas capaces de una productividad conjunta, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes.

Esto es de lo que trata la organización, y es la razón por la cual la gestión es el factor crítico y determinante. (Drucker, 2004)

Para finalizar, se considera que la implementación de este modelo y las diferentes prácticas asociadas al mismo no requieren de una inversión financiera más que de una inversión de capital humano disponible como parte de la función de Recursos Humanos existente en la organización. La implementación disciplinada de dichas prácticas puede, no obstante, llevar a la posterior consolidación de planes más ambiciosos que requieran de financiamiento, principalmente orientado a actividades para el desarrollo de talento.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

El estudio realizado y la elaboración de las diferentes secciones de este trabajo permitieron identificar una serie de conclusiones y recomendaciones de interés para la organización, mismas que se describen a continuación.

5.1. Conclusiones

La gestión del recurso humano es reconocida como un área estratégica de las organizaciones modernas. Si bien es cierto este ha sido un tema de relevancia a través del tiempo, no fue sino hasta la década de los 90 que la función de Recursos Humanos fue considerada como parte de la estrategia corporativa en organizaciones de gran escala.

Uno de los retos más significativos en el área del recurso humano, que ha surgido en el mundo globalizado, se origina debido a la existencia de organizaciones dispersas, las cuales están conformadas por grupos de colaboradores que se encuentran en geografías y zonas horarias diferentes. Esta tendencia viene asociada a estrategias como el *outsourcing* y las organizaciones tipo *shared-services*, mismas que ofrecen diferentes ventajas incluyendo reducción de costos, pero requieren de una gestión mucho más disciplinada que las organizaciones tradicionales.

P&G es una compañía que valora a su recurso humano como el activo más importante que sustenta su competitividad. Es por esta razón que se ha encargado de realizar un desarrollo diferenciado de su fuerza laboral a través del tiempo utilizando políticas muy diferenciadas como el “crecimiento desde adentro”. La compañía trabaja además en la consolidación constante de organizaciones diversas debido a la creencia de que la diversidad es un combustible que alimenta sus procesos de innovación.

La descripción de la compañía lograda a través de fuentes oficiales y públicamente disponibles resulta coincidente con la realidad vivida en la organización, esta última compuesta con base en un estudio de campo realizado a colaboradores del centro de servicios de San Jose, Costa Rica. Sin

embargo, existen áreas de mejora debidamente identificadas, muchas de las cuales se ven asociadas a la particularidad de una organización dispersa en geografía. Estas áreas deben ser objeto de trabajo para la función de Recursos Humanos en la organización, si se desea asegurar la sostenibilidad de una fuerza laboral privilegiada en un ambiente tan competitivo como ese en el que se desenvuelve la compañía.

El proceso de gestión del recurso humano debe ser fundamentalmente integral, de manera que exista consistencia y coherencia entre los diversos sistemas que impactan la experiencia del empleado durante su ciclo de vida en la organización. A manera de ejemplo, un esquema de incentivos que no se apoye en un sistema de evaluación del desempeño efectivo puede resultar en una percepción negativa acerca del reconocimiento de la contribución de las personas en la empresa.

El empleado debe permanecer como centro de la estrategia de la función de Recursos Humanos definida por la organización. Colocar al empleado en el centro representa un cambio de enfoque que lleva a la función de Recursos Humanos tradicional hacia un nuevo esquema dentro del cual pasa a ser un centro de servicios que trabaja por y para el empleado, ni siquiera para la organización misma.

La administración del talento es un área crítica para el éxito de una organización conformada por trabajadores del conocimiento. El trabajador del conocimiento se presenta como un contribuyente a una nueva forma de ventaja competitiva que es alcanzada a través de la formación de una fuerza laboral que es inspirada por un propósito y que opera de acuerdo con un esquema bien definido de principios y valores.

La productividad de una organización es el agregado de la productividad asociada a unidades de negocio, departamentos e incluso individuos. Para asegurar una alta productividad, la organización debe garantizar un ambiente de trabajo que facilita al trabajador el aprovechamiento de su potencial a la vez que permita su desarrollo constante. La evaluación del rendimiento será clave para determinar si la productividad lograda está alineada con los objetivos organizacionales o no.

La institucionalización de prácticas relacionadas a la administración del conocimiento es clave para lograr un aprendizaje y crecimiento organizacional constante. La administración de la información, activo crítico de la corporación moderna, será efectiva en tanto que esa se mantenga documentada, organizada y fácilmente accesible a sus consumidores potenciales.

5.2. Recomendaciones

Implementar un sistema de inducción para jefes de otros que se encargue de proveer información acerca de las características de los colaboradores en ubicaciones diferentes a la suya, de manera que pueda tomarlas en consideración a la hora de gestionar a sus subordinados. El sistema sería entregado en forma de sesiones informativas de corta duración diseñadas por los mismos colaboradores pertenecientes a la región y cultura de la cual se pretende hablar, y que seguirían una estructura similar a la propuesta a continuación:

1. Características culturales del país.
2. Condiciones socio-económicas del país.
3. Condiciones laborales de P&G en el país.

Implementar una herramienta de “mentoría” grupal orientada, pero no limitada, a las personas que no han encontrado a una persona de confianza en la organización que pueda hacer las veces de mentor. Dicha herramienta tendría el objetivo básico de funcionar como fuente informal de información y dirección proveniente de otros colaboradores al mismo nivel y que enfrentan situaciones similares, y sería entregada en la forma de grupos de enfoque que incorporarían las siguientes recomendaciones, entre otras:

- Establecer coordinadores (no líderes) de grupo.
- Duración del grupo puede ser indeterminada.
- Tamaño de los grupos limitado para maximizar interacción.
- Considerar el establecimiento de temáticas por desarrollar a través de múltiples sesiones.
- No limitar las temáticas a cuestiones laborales, criterio básico es: lo que el grupo decida provechoso tratar.

Implementar programas de reconocimiento regional o global que incentiven a los empleados y a la vez ofrezcan visibilidad al resto de la organización sobre el trabajo que se realiza en otras ubicaciones, facilitando así la construcción de identidad tanto personal como organizacional.

Implementar boletines informativos a diferentes niveles, entregados de forma regular (mensual, trimestral, etc.) a todos los empleados de la organización, que incluyan entre otras cosas: estado del negocio/organización, progreso realizado en proyectos clave desde el último boletín, actualización sobre prioridades para los tiempos próximos, reconocimientos recientes, actividades de responsabilidad social próximas, entrenamientos de interés disponibles, etc.

Referencias bibliográficas

- Chatterjee, I. (2011). *The decade ahead: Trends that will shape the consumer goods industry*. McKinsey & Company. Recuperado de: http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_topic/Consumer_and_shopper_insights/decadeahead.aspx
- Creative Research Systems. *Sample size*. Recuperado de: <http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>
- CNN Money. (2013). *The Consumer is Boss*. Recuperado de: http://money.cnn.com/2008/03/07/news/companies/lafley_charan.fortune/
- Heathfield, S. M. (2012). *Top Ten Ways to Retain Your Great Employees*. Recuperado de: http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention_2.htm
- Heathfield, S. M. (2012). *How to Build a Teamwork Culture*. Recuperado de: http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/team_culture.htm
- Herrera, H. (2011). *Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/01/21/administracion-de-recursos-humanos-versus-gestion-del-talento-humano/>
- Jeffreys, J. R. (2013). *The Consumer Packaged Goods (CPG) Industry*. Wonderware. Recuperado de: http://global.wonderware.com/EN/PDF%20Library/Consumer_Packaged_Goods_Industry_and_Solution_Providers_whitepaper.pdf
- Kates, Amy. (2012). *(Re)Designing the HR Organization*. Downey Kates Associates. Recuperado de: http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue_29.2_designingorga.pdf
- Lupfer, E. (2012). *Putting Social HR in Its Place: The Employee Lifecycle*. *The Social Workplace*. Recuperado de: <http://www.thesocialworkplace.com/2012/03/27/putting-social-hr-in-its-place-the-employee-lifecycle/>
- Nelson, N. (2006). Give Employees a Sense of Ownership. *Venture Magazine.com*. Recuperado de: <http://www.noellenelson.com/docs/American%20Venture%20Magazine%20-%202010-3-06.pdf>
- Olympic Org. (2013). *The Olympic Partner Program, P&G*. Recuperado de: <http://www.olympic.org/sponsors/pg>

- Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., y Roque Doval, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22, 3, pp.56-64.
- P&G. (2013). *Our Purpose, Values & Principles*. Recuperado de:
http://www.pg.com/translations/pvp_pdf/english_PVP.pdf
- P&G. (2013). *Heritage*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/company/heritage.shtml
- P&G. (2013). *Corporate Structure*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml
- P&G. (2013). *Executive Team*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/executive_team/index.shtml
- P&G. (2013). P&G's Billion Dollar Brands: Trusted, Valued, Recognized. P&G. Recuperado de: www.pg.com/en_US/downloads/media/Fact_Sheets_BDB.pdf
- P&G. (2013). *P&G 2012 Annual Report*. Recuperado de: <http://annualreport.pg.com>
- P&G. (2013). *Partners & Suppliers*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/partners_suppliers/index.shtml
- P&G. (2013). *Diversity is a competitive advantage*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_UK/news-views/Inside_PG-Quarterly_Newsletter/issue4/community-matters2.html
- P&G. (2013). *Hiring Process*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/careers/hiring_process.shtml
- Strategy (OGSM). (2013). *Standard Model Marketing*. Recuperado de:
<http://standardmodelmarketing.com/strategy-ogsm/>
- P&G. (2013). *Leadership Development*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/leadership_development.shtml
- P&G. (2013). *External Recognition*. Recuperado de:
http://www.pg.com/en_US/company/external_recognition.shtml
- Thompson, A., y Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*, (18 edición). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Unicef's Corporate Partnerships. (2013). *International partnerships: P&G Pampers*. Recuperado de: http://www.unicef.org/corporate_partners/index_25098.html
- United States Office of Personnel Management Workforce Compensation and Performance Service. (2010). *A Handbook for Measuring Employee Performance*. Recuperado de: www.opm.gov/perform/wppdf/handbook.pdf
- Yahoo, Finance. (2013). *Unilever UN*. Recuperado de: <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=UN+Profile>

- Yahoo, Finance. (2013). *Colgate-Palmolive*. Recuperado de:
<http://finance.yahoo.com/q/pr?s=CL+Profile>
- Yahoo, Finance. (2013). *Reckitt Benckiser*. Recuperado de: <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=RB.L+Profile>
- Yahoo, Finance. (2013). *Johnson & Johnson*. Recuperado de:
<http://finance.yahoo.com/q/pr?s=JNJ+Profile>

Anexos

Anexo 1 – Modelo de encuesta para colaboradores de la Compañía

Datos Generales				
Genero	Masculino	Femenino		
Edad (en años)	Menos de 20	De 20 a 25	De 25 a 30	Más de 30
Tiempo en la compañía (en años)	De 0 a 4	De 4 a 8	Más de 8	
¿Esta su jefe en una ubicación geográficamente diferente a la suya?	Si	No		
Evaluación Personal				
Usted considera que usted...				
	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	
...entiende bien su rol y sus responsabilidades.				
...es valorado por la organización, su jefe y sus compañeros de trabajo.				
...cuenta con el conocimiento y las habilidades necesarias para hacer su trabajo a cabalidad.				
...es reconocido por su contribución a la organización.				
...confía en el trabajo realizado por la gerencia.				
...logra conseguir un buen balance vida-trabajo.				
...ha logrado el crecimiento que esperaba en la compañía.				
¿Conoce usted la misión y visión de la compañía?				
	Si		No	
¿Confía usted en la estrategia de la compañía para alcanzar esa misión y visión?				
	Si		No	

Evaluación de la Administración

Usted considera que su jefe(a)...			
	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
...respeto sus decisiones y opiniones.			
...lo toma en cuenta para discusiones importantes (por ej. definir la estrategia del equipo).			
...le proporciona retroalimentación de forma clara y oportuna.			
...reconoce su esfuerzo y sus resultados.			
...le facilita las herramientas necesarias para ser exitoso en su trabajo.			
...invierte recursos en su crecimiento profesional.			
Usted considera que la gerencia de su organización...			
...ha definido objetivos claros, inspiradores y alcanzables para la organización.			
...ha definido normas de conducta y ética claras, y aplicables al trabajo diario.			
...invierte tanto en el desarrollo de la gente como en el negocio.			
...realiza una comunicación clara y constante sobre la dirección de la organización.			
...reconoce el esfuerzo tanto de grupos como de individuos.			
...promueve un espacio de trabajo que incentiva la creatividad y la innovación.			

Anexo 2 – Guía de entrevista a los colaboradores de la Compañía

La siguiente constituye una guía general para orientar la entrevista realizada a colaboradores de P&G como parte de la investigación de campo. No obstante, el curso de la entrevista depende en gran medida del desarrollo de la misma con base en el perfil, la inclinación, y experiencia del entrevistado.

- Hoy por hoy ¿qué es lo que más disfruta de su trabajo?
- Por el contrario, ¿qué es lo que menos disfruta de su trabajo?
- En términos generales, ¿cómo describiría su relación con su jefe?
- ¿Qué tan satisfecho(a) está con el nivel de apoyo e involucramiento de su jefe en su trabajo?

En caso de tener jefe local:

- ¿Considera tener una ventaja con respecto a quienes tienen su jefe en otras ubicaciones?
- ¿Cómo cree aprovechar el hecho de que tiene a su jefe disponible para hablar cara a cara?
- ¿Cómo afecta el hecho de tener un jefe local a la flexibilidad para implementar teletrabajo?

En caso de tener jefe remoto:

- ¿Considera tener una desventaja frente a quienes tienen conexión remota su jefe?
- ¿Cómo logra sopesar esa separación geográfica para alcanzar una comunicación efectiva?
- ¿Qué tanta visibilidad tiene su jefe acerca de contribuciones en la organización local que usted realiza?
- ¿Aprovecharía una oportunidad de reubicación (por ejemplo expatriación) si la tuviera?
¿Por qué?
- ¿Cuáles oportunidades de mejora ve usted en cuanto a las relaciones obrero-patronales en la organización?