



**ESCMB**  
Escuela Superior  
de Comercio  
Manuel Belgrano



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

## TRABAJO FINAL de RELACIONES HUMANAS

### Análisis y Mapeo de las Relaciones Humanas en ARCOR S.A.

Asignatura	RELACIONES HUMANAS
Profesora	FUENZALIDA, Ana

EQUIPO 1
FURRER, Gustavo
JUAREZ, Benjamin
IRAZOQUI, Conrado
RODRIGUEZ, Juan Ignacio

Julio de 2021

# Índice

## Análisis y Mapeo de las Relaciones Humanas en ARCOR S.A.

Índice	1
1.	2
Acerca de Arcor y su filosofía	2
Asociaciones con otras organizaciones	3
Marca	4
Canales y comunicación	4
Evolución de Isotipo a Isologo	4
Psicología de los colores de su marca	5
Breve historia de su marca	6
2. a. Trabajo del Departamento de Relaciones Públicas	7
2. b. Motivación Laboral	9
2. c. Fuentes de Liderazgo y Poder	14
Comentario de Cierre	16
Bibliografía	17

# 1.

## Acerca de Arcor y su filosofía

### Misión

Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración.

### Visión

Ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios.

### Propósito

Hacemos accesibles las tendencias en alimentación para que todas las personas podamos vivir mejor.

### Valores

#### ➤ Integridad

Logramos resultados a través de una conducta transparente, coherente y responsable.

#### ➤ Diversidad

Sabemos que la diversidad enriquece nuestra mirada del mundo. Por eso, fomentamos una cultura interna diversa en la que la integración de miradas diferentes es una oportunidad de crecimiento.

#### ➤ Vínculos humanos

Creemos que crecer solo es posible mediante vínculos de confianza. Por eso, promovemos un clima colaborativo y de cercanía tanto dentro de la empresa como con la comunidad en la que desarrollamos nuestra vida cotidiana.

## Asociaciones con otras organizaciones

Con una temprana vocación exportadora y con la visión de que su mercado es el mundo, logró consolidarse en el mercado internacional y hoy tiene presencia marcaria en más de 120 países de los 5 continentes. Posicionando a Arcor como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, globalizando negocios y desarrollando alianzas estratégicas con empresas líderes, como:

### **Danone**

#### *Una alianza por Calidad*

En el año 2005 se concretó una asociación estratégica con el grupo francés Danone.

A través de este acuerdo se unificaron, bajo el gerenciamiento de Arcor, los negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile.

De esta manera, se constituyó Bagley Latinoamérica SA, una de las empresas de galletas líderes de la región.

### **Grupo Bimbo**

#### *Alianza estratégica en América del norte*

En el año 2006 se realizó una asociación productiva en México con el Grupo Bimbo para la elaboración de golosinas y chocolates en México, con el fin de abastecer el mercado mexicano y otras partes del mundo.

### **Coca Cola**

#### *Marcas líderes se asocian para innovar*

En el 2010 toma una decisión que sorprende al mercado, deciden formar una alianza estratégica con coca-cola. A partir de esta asociación de marcas se realizan cobrandings y desarrollos de nuevos productos.

## Laboratorios Bagó

*Dos empresas argentinas combinan el mundo de la salud y de la alimentación*

En 2018 Grupo Arcor se asoció con Laboratorios Bagó, una compañía farmacéutica de vanguardia y excelencia al servicio de la salud. De esta unión nació SIMPLE, una línea de suplementos dietarios que permite incorporar de manera fácil y amigable todos los nutrientes necesarios que pueden faltar en la alimentación diaria.

## Marca

### Canales y comunicación

Canales Online	Comunicación	Canales offline
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Redes sociales:<ul style="list-style-type: none"><li>-Facebook</li><li>-Instagram</li><li>-Twitter</li><li>-Linkedin</li><li>-Youtube</li></ul></li><li>➤ Sitio Web</li><li>➤ Email</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comunicación semi formal apuntada al público de niños.</li><li>➤ Formal a través de facebook e Instagram compartiendo eventos, efemérides, productos, aniversarios y recetas.</li><li>➤ Mostrar lo divertido, bueno, rico y de calidad que son los productos que ofrecen.</li><li>➤ Incorporan en las publicidades música, bailes y una escenario muy visual que llama la atención.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Televisión</li><li>➤ Radio</li><li>➤ Carteles publicitarios</li><li>➤ Atención al cliente</li></ul>

### Evolución de Isotipo a Isologo



1951



1970



1976



1993



2000

## Psicología de los colores de su marca

En los colores de la marca Arcor hay un color que siempre estuvo: el azul. Junto con el azul se combinaron diferentes colores a lo largo de la historia de la empresa durante más de medio siglo ya: los primeros veinte años combinaron el azul con el blanco, y durante los últimos 45 años se agregó el amarillo en distintas tonalidades.

El significado del azul varía de acuerdo al ámbito y, además, de acuerdo a sus tonalidades. En términos generales, el azul representa estabilidad. El azul marino es asociado a la profundidad, al orden de lo sagrado, a la inmortalidad y al poder. En cambio, el azul celeste se relaciona con la tranquilidad, la protección, la salud, el entendimiento y la generosidad. De estos significados se desprenden muchos más dependiendo del punto de vista o del contexto.

El significado de los colores depende de la cultura y las circunstancias. El color es una forma de comunicación no verbal. El color amarillo puede ser brillante e intenso, y por eso puede invocar sentimientos fuertes. El amarillo puede llamar nuestra atención rápidamente, pero también puede ser abrasivo cuando se usa en exceso. Puede parecer cálido y brillante, pero también puede dar lugar a fatiga visual. La psicología del color sugiere que ciertos colores son capaces de evocar ciertos estados de ánimo e incluso pueden tener una influencia sobre el comportamiento y el bienestar.

El blanco es un color acromático que normalmente se contrapone al negro por ser justamente lo contrario: es la claridad absoluta, o la ausencia de oscuridad.

Pero no es simplemente eso, ya que más allá de lo que técnicamente es el blanco, queda el impacto que este tiene en la mente humana. Un impacto modulado por la cultura en la que se vive y por el sistema de símbolos desde el que se experimenta la realidad, desde luego, y que se relaciona con una serie de sensaciones y conceptos que nos evoca al verlo. En la cultura de occidente se lo asocia con pureza, ingenuidad, limpieza, paz.

## Breve historia de su marca

A comienzos de los '90, Arcor no era considerado un competidor significativo por sus competidores, aunque paradójicamente los estudios de mercado indican que 8 de cada 10 entrevistados consumían aun sin saberlo productos Arcor.

Con baja presencia en supermercados y en kioscos, mientras que el apoyo publicitario y comunicacional para sus productos era casi nulo.

Luego de la apertura económica de la última década, Arcor puso en marcha una serie de iniciativas destinadas a resolver esta delicada situación. Así, decidió contratar a asesores externos para que colaboraban con el área de Comunicaciones en el diseño e implementación de un Plan de Comunicaciones Institucionales de corto y largo plazo. Poco a poco, la empresa fue "poniéndose de pie" y capitalizando las reales ventajas competitivas que había desarrollado pero no comunicado durante casi 40 años (gigantesca infraestructura productiva, know how de avanzada, expansión regional, enorme variedad de productos, etc.).

A finales del milenio, el gran objetivo que se había fijado Arcor y, especialmente, su área de Comunicaciones era el de posicionar a la empresa, en el año 2000, como la de mejor imagen y prestigio de la Argentina.

## 2. a.

### Trabajo del Departamento de Relaciones Públicas

Arcor no posee Departamento de Relaciones Públicas por ese nombre, siendo su actividad llevada a cabo por la Gerencia General de Comunicaciones y Asuntos Públicos. Entre las tareas de este órgano institucional se encuentran las Comunicaciones Institucionales, tanto internas, hacia los empleados, como externas, hacia el público, el cliente y otras instituciones. En su función de responsable de Comunicaciones Internas, la Gerencia General de Comunicaciones y Asuntos Públicos mantiene una red de referentes en todas las bases de la empresa. Esto permite que el flujo de información en Arcor se mantenga virtualmente ininterrumpido.

La misma gerencia es responsable de mantener esos canales de comunicación, y de coordinar a través de ellos con otras gerencias y con empresas externas al Grupo Arcor. Parte de su función es precisamente tercerizar tareas de relaciones públicas y comunicaciones usando empresas especializadas en ello, como hicieron previamente con Newlink Group hasta hace pocos años. Actualmente mantienen una relación de ese tipo con [NINCH Communication Company](#), quienes apoyan a Arcor en lo que se refiere a marketing digital, gestión de redes sociales y elaboración de contenidos creativos. Arcor, por su parte, mantiene convenios y coordina con la prensa.

Arcor publica sus comunicaciones internas respecto a ética y conducta, y también sus finanzas, ambas en su página web. El órgano de comunicaciones de Arcor elige qué publicar y cómo presentarlo, pero la disponibilidad de materiales inéditos genera interés. La misma página web contiene una sección de Prensa, donde se publican artículos y novedades de diversa índole. Estos artículos pertenecen a varias categorías, entre ellas “Institucional”, “Golosinas”, “Sustentabilidad”, etc. Estos artículos son confeccionados con el propósito de ser leídos y generar interés en el público externo a la empresa. Aún así, hay una clara preferencia por temas institucionales y de sustentabilidad.



Los esfuerzos de parte de los órganos institucionales encargados sumados a la transparencia en sí, generan una cierta sinergia que nos permite vislumbrar la política institucional de Arcor. El Grupo Arcor posee una fuerte imagen corporativa, la cual debe ser mantenida no sólo a exteriores, sino que también dentro de la organización. El humanismo, la sustentabilidad y la transparencia son valores que la empresa cultiva internamente para nutrir y reforzar su imagen corporativa en el proceso. De esta manera, las comunicaciones institucionales se vuelven materia prima para la gestión y desarrollo de las relaciones públicas.

## 2. b.

### Motivación Laboral

Consideramos y creemos que de acuerdo de algunas referencias de ex-empleados y actuales empleados, Arcor ofrece un agradable ambiente de trabajo, con un buen nivel de salarios y beneficios, donde el más destacado sería la obra social que aportan desde la organización. También se puede hacer mención a las capacitaciones e innovaciones que propone constantemente la empresa en conjunto con una buena relación entre gerentes y empleados. En los puestos más altos se puede apreciar un gran compromiso en obtener altos rendimientos de cada unidad de trabajo.

Se promueve una cultura interna que estimula el espíritu emprendedor para seguir creciendo. Cuenta con el “Programa de jóvenes emprendedores” graduados en una amplia gama de carreras, cuyo objetivo es incorporar jóvenes con potencial de liderazgo, que quieran trabajar y desarrollarse en la empresa, mostrando en el sitio web, colaboradores exitosos que surgieron de dicho programa, incluso algunos de ellos participaron en la Campaña de Comunicación “Grupo Arcor. Tenés una empresa por delante”.

En agosto de 2018, la plataforma Love Mondays había presentado un ranking de las organizaciones tecnológicas con empleados más satisfechos en la Argentina. Ahora, la entidad dio a conocer los resultados de un informe similar en el que incluye a todo tipo de compañías. La investigación, denominada Empresas Más Amadas de Argentina, cuenta con la evaluación confidencial de diversos trabajadores. Las notas van de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. Para figurar en esta nómina, las firmas participantes deben –al menos– alcanzar una calificación media de “satisfacción general”. En la cima se encuentra una compañía de origen argentino: Arcor. Este fabricante de alimentos obtuvo un puntaje de 3,92.

Además su COO Dave Curran aseguró que esta información es traída desde el punto de vista que realmente vale que es el de los empleados, la empresa actual que presentó este ranking es Glassdoor.

Para englobar cómo Arcor motiva a sus empleados hay entonces 2 componentes.

Por un lado están los **beneficios**, que podemos resumirlos en 2 tangibles que aportan un nivel de estabilidad económica y emocional tanto para empleados como empleadores, además de apoyar la motivación personal de los trabajadores. Estos 2 elementos son:

1. Buen nivel de salarios, destacando la obra social
2. Capacitaciones

Si juntamos todo esto en una sola idea, la motivación de la empresa se basa en eliminar obstáculos para gente que busca crecer en un camino profesional, siempre desde la transparencia y la colaboración, a la vez que aportando valor a la empresa, y en los servicios destinados al consumidor final.

Por otro lado, aparte de los beneficios, están las ideas culturales que nutren un **ambiente laboral** estimulante. Acá hay varios puntos que podemos visualizar en testimonios reales de perfiles de empleados actuales, tomados de la red social laboral activa en 2021, linkedin. Acá mostramos en pares, valores (con un breve comentario), junto con testimonios que los afirman, tanto de gente de Arcor como de colaboradores externos.

### **Horizontalidad y pertenencia**

Está bien que la empresa promulgue transparencia y colaboración, pero eso no vale nada si es solo un slogan. Lo que hace que la empresa pueda realmente volar es cuando los empleados se sienten parte y toman la empresa como algo propio, junto con sus compañeros de equipo.

[Silvina Marzano](#)

Jefe Comunicaciones Internas Corp. en Grupo Arcor

*No hay desafío que nos achique! Es un orgullo pertenecer a este equipo lleno de profesionalismo, actitud y corazón. Los quiero!*

### **Compromiso, voluntad de trabajo colaborativo**

La gente que está en Arcor generalmente perdura en el tiempo. Revisando a los empleados de la empresa, es común ver historiales de trabajo de 5 a 15 años, lo cual no se da en todos los rubros, ni en todas las empresas.

[Ariel Herrera](#)

EMPRENDEDOR | CREATIVO | HACEDOR | SOCIO FUNDADOR DE GRUPO  
OXEAN || 100% ACTITUD. AMO PINTAR . HOMBRE FELIZ !!!

*Hace más de una década tenemos la alegría de acompañarlos creando comunicación y desafiando paradigmas. Creciendo juntos.*

*De parte de todo el equipo de Oxean | Comunicación Cross les deseamos felicidades y un saludo especial a Valeria Abadi Lázaro Quintinn Silvina Marzano*

*#Arcor70Años #comunicacioninterna #MirandoAlFuturo*

### **Cultura de apoyo social a la comunidad**

Se fomenta la innovación a nivel de los productos y del negocio, pero también se toma en cuenta el impacto social de los productos, y la manera de acercarse la empresa, y su fundación, a la sociedad global y a los locales de cada región.

20 años Fundación Arcor - [Testimonio de Andrés Franco](#), Representante UNICEF Argentina. Más información en [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)

*Es rescatable cómo se ha logrado poner algunos temas en el debate público, temas en los que las empresas normalmente se ven extraños. Por ejemplo es mucho lo que se hizo para erradicar el trabajo infantil. También los esfuerzos para medir el presupuesto público que se destina a la infancia.*

## Trabajo por objetivos y resultados

No hay trabajos monótonos, repetitivos, sino que se demanda la creatividad y el desafío de enfrentar problemas nuevos en cada tramo, sea en objetivos anuales, por semestre, o en imprevistos del día a día. También a veces se junta tradición con innovación.

### [María Adriana Ríos](#)

Supervisora en Grupo Arcor | Ingeniería en Calidad | Atención al Cliente | Producción | Embalaje y Packaging

shares post by

Javier Gómez Lassalle

Global Marketing Manager

*Un gran proyecto que sigue creciendo*

*cronista.com: [Arcor juntó dos clásicos argentinos para potenciar sus exportaciones](#)*

*(Como parte de los festejos por sus 70 años, la empresa de Luis Pagani invirtió u\$s 500.000 para desarrollar el Bon o Bon Dulce de Leche. Apunta a incrementar sus despachos externos, que explican el 70% de las ventas de la marca. Proyecta facturar u\$s 5 millones con el nuevo producto)*

## Balance entre carrera y vida personal

Es muy entendible que las empresas motiven a sus empleados a encontrar la productividad que funcione para dar rentabilidad a la empresa, a la vez que el trabajo sea interesante para los empleados. Con todo, se corre siempre el riesgo del burnout, o fatiga por exceso de trabajo. Entonces hace falta mantener la motivación en un nivel sostenible en el tiempo, con actividades recreativas, de distensión.

La gente de Arcor colabora dinámicamente con gente de otras organizaciones. No es todo ensimismado. Es algo no tan común y es muy positivo: que no haya celos entre empresas ni nada, simplemente circula la información libremente, atentos al espíritu de trabajo colaborativo y transparente.

[María Belén Soria](#)

[Analista Senior de Planeamiento y Desarrollo de Recursos Humanos en Grupo Arcor](#)

shares post by

Milagros Martínez

Content Strategist en Naranja X | Periodista multiplataforma | Social Media

*Yendoooo. El placer de organizar esta charla bomba con Martina Rua y Pablo Martín Fernández para Naranja -Naranja X. Una hora que te podés dedicar para aprender a:*

- \* Tomar las riendas de tu propio bienestar*
- \* Planificar tu detox digital*
- \* Ordenar tus rutinas y adquirir herramientas de foco*
- \* Ser más consciente de tus momentos de desconexión total*

...

## 2. c.

### Fuentes de Liderazgo y Poder

Según lo relevado en el sitio web institucional, el Grupo Arcor tiene muy en cuenta a sus empleados, a quien llama “colaboradores”, proporcionando “...un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule el respeto, la diversidad, la tolerancia, la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa...” , pero orientados a la excelencia del producto final, “...Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores...” , según puede apreciarse en la versión 2020 de su Código de ética y de conducta.

Nuestras observaciones, concuerdan en gran medida con los autores del trabajo “*Los estilos de liderazgo de los supervisores en las áreas operativas de las empresas multinacionales*” donde se estudió el estilo de liderazgo de supervisores de 5 empresas multinacionales que operan en la Argentina, entre las cuales se encontraba el grupo Arcor. En dicho estudio, si bien finalmente se concluyó que Arcor concordaba con el estilo de liderazgo de “Administración de equipos” (alta grado de interés por la gente y la producción), se notó una alta variabilidad en las respuestas dadas por los supervisores respecto a la preocupación por los recursos humanos, lo que los mostraría como más preocupados por el producto que por la gente. Sin embargo estos resultados no pueden ser generalizados para toda la empresa, puesto que las encuestas fueron realizadas en un pequeño número de supervisores del sector operativo.

Por lo expuesto anteriormente, no se evidencia la imposición ejercida por el poder de los superiores, la percepción es que en la empresa se ejerce la autoridad generando un ambiente cordial, abierto al diálogo y a propuestas de innovación o mejoras, que son tenidas en consideración por los centros decisorios de la empresa. Se deduce un estilo de liderazgo predominantemente del tipo Visionario y Orientativo según la clasificación de Daniel Goleman, donde se busca mantener motivados a los colaboradores, quienes conocen con claridad sus roles a largo plazo dentro de la empresa, que eleva el sentido de pertenencia y aumenta la productividad. Es tema de interés la genuina preocupación por la capacitación y desarrollo de

los colaboradores, brindando cursos de actualización, pasantías etc. También se percibe un gran compromiso con los objetivos y estrategias institucionales.

El conjunto de todas estas características observadas, nos da indicios del motivo por el cual Arcor se mantiene en los primeros lugares de los rankings que evalúan tanto la imagen de marca como el desempeño en Recursos Humanos.



## Comentario de Cierre

La evaluación y diagnóstico hecho sobre la empresa Arcor se basa en observaciones de data recogida en internet y de contrastar la información con la bibliografía de estudio sobre las relaciones humanas. Pero además agregamos la experiencia personal de todos los integrantes del grupo que analizamos la empresa. La trayectoria de la empresa es de larga data, y eso genera una impronta nada superficial, es decir que somos muchos los que reconocemos el valor de la empresa y el impacto que tiene en la cultura general de Argentina, y todavía más fuerte en Córdoba. El nombre de la empresa al final está formada por la combinación de Arroyito (AR), y Córdoba (COR): AR + COR = ARCOR. Todos tenemos viejas historias de conocer y consumir sus productos. Estamos seguros, creemos al menos, que trabajar en semejante empresa está a ese nivel de seriedad y de impacto. *Arcor, está más bueno que el dulce de leche.*

## Bibliografía

- Abadi, Valeria; Quintin, Lázaro; Satragno, Sofía. Premios Eikon 2015. Comunicación de Identidad Corporativa. *Campaña Marca empleadora: Grupo Arcor, tenés una empresa por delante*. url: <http://eikon.revistaimagen.com.ar/>
- Chiodo, Antonela; Yohena, Federico. 2012. Trabajo de Investigación Final. Facultad de Administración y Negocios. *Los estilos de liderazgo de los supervisores en las áreas operativas de las empresas multinacionales*. url: <https://repositorio.uade.edu.ar/>
- Goleman, Daniel. 2002. *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*.
- Heller, Eva. 2002. *Psicología del Color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*.
- Pagani, Luis A. 2020. *Código de Ética y de Conducta*. Grupo Arcor. url: <https://imagen.arcor.com/institucional/codigo-de-etica-y-de-conducta-2020.pdf>
- Marketers by adlatina. *Arcor es la empresa más amada por sus empleados en Argentina*. url: <http://www.marketersbyadlatina.com>
- Nota Latinspots. *Ninch manejará el área digital de Arcor*. url: <http://www.latinspots.com>
- Sección “¿Quiénes Somos?” de la página web oficial de Arcor. url: <https://www.arcor.com/ar/quienes-somos>
- Sección “Últimas Noticias” de la página web oficial de Arcor. url: <https://www.arcor.com/ar/ultimas-noticias>