

Trabajo de grado en la modalidad de

Proyecto Líder

(Trabajo correlacionado con la Práctica Profesional)

Estrategia de inversión de temporales para apalancar la operación en Bavaria

Manuela Hernández Perdomo (a)

Andrés Eduardo Palacios Poveda (b)

(a) Estudiante de Administración

(b) Profesor Docente-Monitor de Taller de Grado, Departamento de Administración

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Abstract:

The temporary investment strategy seeks to evaluate the impact of the cost of the collaborators hired through Colombian temporary companies in Bavaria, evaluates the different critical differentiation factors and the impact of their cost on the organizational structure. We know that today companies must be at the forefront to face different challenges imposed by the market and likewise optimize their time and budget. Therefore, through a strategy of guidelines and policies for hiring temporary workers, seeks to generate an impact on the cost and evaluate different process alternatives and technology implementation that will make the processes more efficient. The methodology used during this project is descriptive based on mixed sources, both to establish the different policies and guidelines and to carry out the econometric model by means of a linear regression.

Keywords: Critical factors of differentiation, Cost impact, investment strategy

Resumen:

La estrategia de inversión de temporales busca evaluar el impacto del costo de los colaboradores contratados a través de empresas temporales de Colombia en Bavaria, evalúa los diferentes factores críticos de diferenciación y el impacto de su costo en la estructura organizacional. Sabemos que hoy en día las empresas deben estar a la vanguardia para enfrentar diferentes retos que les impone el mercado y así mismo optimizar su tiempo y presupuesto. Es por esto que a través de una estrategia de lineamientos y políticas de contratación de temporales se busca generar un impacto en el costo y evaluar diferentes alternativas de procesos e implementación de tecnología que harán más eficientes los procesos. La metodología utilizada durante este proyecto es descriptiva basándose en fuentes mixtas, tanto para establecer las diferentes políticas y lineamientos como para realizar el modelo econométrico por medio de una regresión lineal.

Palabras claves: Factores críticos de diferenciación, Impacto del costo, estrategia de inversión.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

Bavaria, considerada como la segunda cervecera más grande en Latinoamérica y la más importante de Colombia. Cuenta con una amplia gama de productos, con 17 marcas nacionales e internacionales en la industria de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Estas marcas han logrado posicionarse a nivel nacional pudiendo satisfacer de manera innovadora una gran variedad de público. Está estimado que esta compañía aporta alrededor del 1% del PIB nacional convirtiéndose en un agente vital para el crecimiento económico del país con 4.200 colaboradores y diferentes menciones en calidad e innovación. (Bavaria, 2019).

Una nueva asociación fundada en 1889 por los hermanos Carlos y Santiago Castello

y los hermanos de origen Aleman Siegfried y Emil Kopp Koppel, quienes en primera instancia obtuvieron un lote para la construcción de lo que sería la primera planta cervecera en Colombia, y el hecho fundacional Bavaria. (Bavaria, s.f.).

Durante las primeras décadas del siglo XX la industria tuvo una acogida significativa y de constante crecimiento dentro de la población colombiana lo que da paso a la apertura de la cervecería Barranquilla, Bolívar y cervunió en Medellín. (El Tiempo, 2005). En el año de 1930 nace la unión de cervecerías Bavaria, la Corporación Colombiana de cervezas de Manizales da paso a la creación de la cerveza Poker, marca icónica nacional. (Bavaria, s.f.).

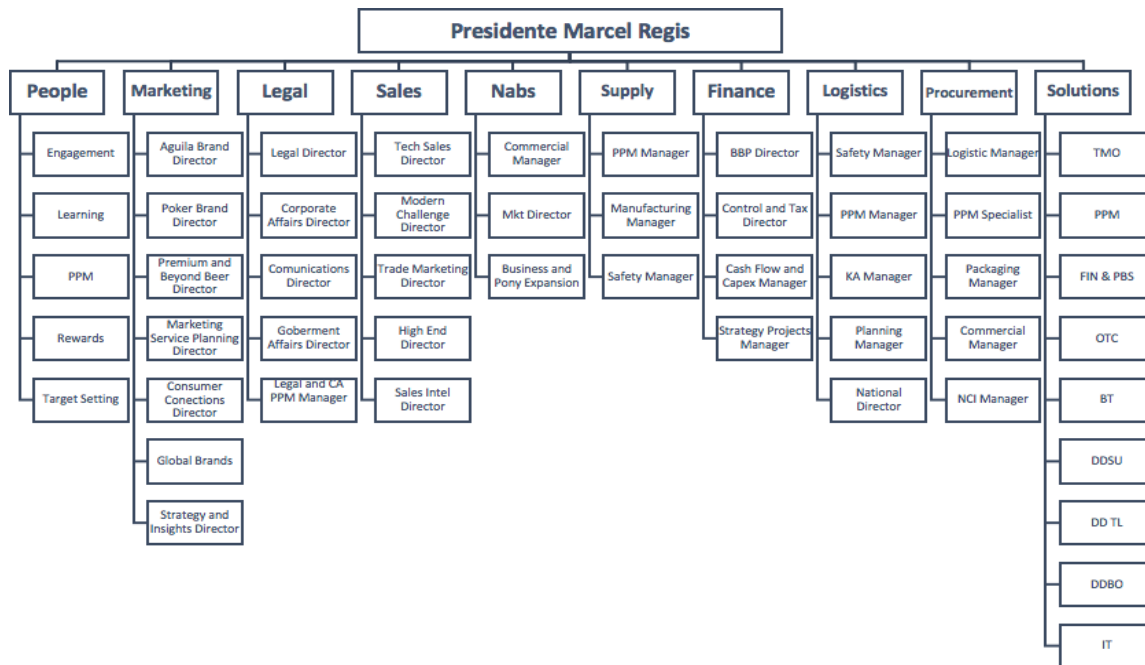
Así mismo Bavaria fue adquiriendo presencia en cada zona del país, uniendo a personas en los momentos más especiales, sin dejar atrás las diferentes iniciativas de consumo responsable. En el año de 1943 debido a diferentes situaciones socio políticas, la sociedad fue disuelta y adquirida por la familia Santodomingo. (Angarita, 2020). A finales de los años 90, se dio la inauguración de una nueva planta de 65 hectáreas al suroccidente de Bogotá, el complejo industrial de Techo. Para el siglo XXI, finalizó el proceso de compra de la famosa cervecería Leona ubicada en Tocancipá, de manera progresiva la empresa fue tomando rumbos internacionales, ya con presencia en países como Panamá y Perú. (El Tiempo, 2010).

Un hecho histórico para la empresa, lo que impulsó al crecimiento de dicha industrial a nivel nacional e internacional fue el acuerdo firmado en el año 2005, la fusión entre SABMiller, empresa reconocida a nivel mundial, caracterizada por producir más de 60.000 millones de litros de cerveza cada año y el grupo empresarial Bavaria, junto con esta adquisición la compañía reestructura completamente su núcleo productivo,

implementando nueva tecnología y apostándole al bienestar de sus colaboradores. (Bavaria, s.f.).

En el año 2016, el grupo empresarial de SABMiller anuncia su fusión con AB Inbev. Esto con el fin de seguir apostando al crecimiento de dicha industria en el país y por supuesto aumentando su músculo financiero, posicionándose como la empresa cervecera más grande del mundo. (Arango, 2016). Con un patrimonio cervecero de más de 600 años, AB Inbev comercializa más de 500 marcas a nivel mundial en más de 100 países, cuenta con 170.000 colaboradores, es el fabricante de cerveza número uno en el mundo. (AB-InBev, 2020).

Grafica 1: *Estructura Organizacional Bavaria*



Fuente: Elaboración propia

Grafica 2: Portafolio de productos



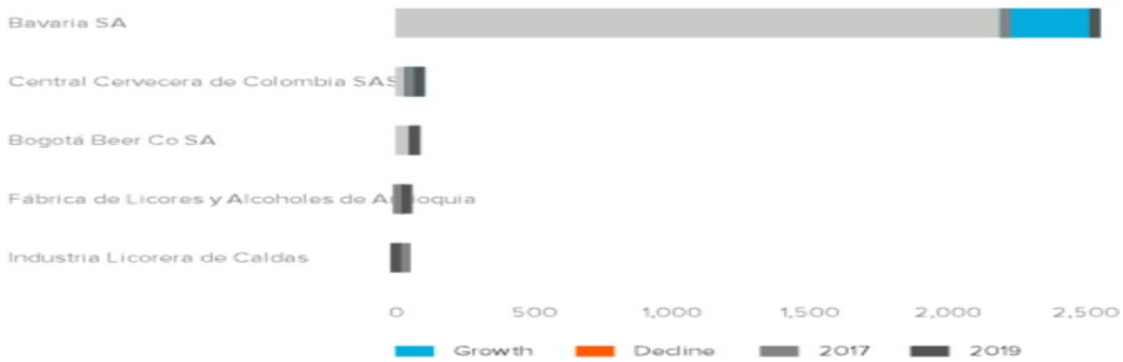
Nota. Adaptado de *Portafolio / Nuestras marcas* (p. 26) por Bavaria, 2019, Informe de sostenibilidad.

Competidores

En cuanto a nivel de competidores, se puede evidenciar una amplia barrera de entrada. Pues Bavaria ocupa el mayor porcentaje en cuanto a participación en el mercado se refiere en el segmento de bebidas alcohólicas, seguido por su principal competidor, la central cervecera de Colombia SAS.

Grafica 3: Top 5 Companies In Alcoholic Drinks

Top 5 Companies in Alcoholic Drinks
Total Volume - Litres



Nota. Adaptado de *Top 5 Companies in Alcoholic Drinks* [Fotografía], por Euromonitor, 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.javeriana.edu.co/portal/analysis/tab>).

Grafica 4: *Guerra de gigantes cerveceros*

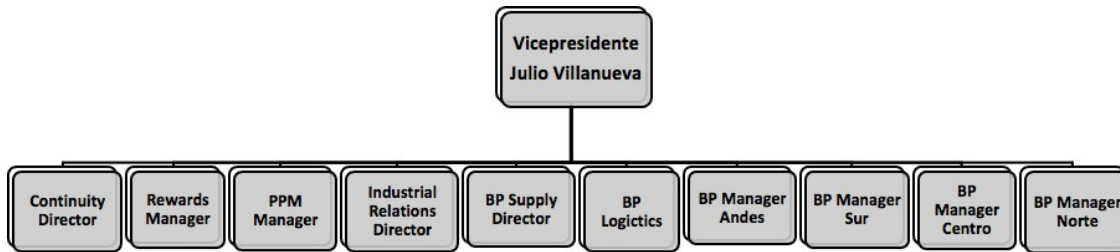


Nota. Adaptado de *Guerra de gigantes cerveceros* [Fotografía], por Culto Cervecerero, 2019, (<https://cultocervecerero.com/guerra-de-cervezas/>).

1.2. Dimensión del área de practica

Se debe identificar las áreas con las que más se relaciona y realizar un organigrama que permita identificar el área dentro de la organización.

Grafica 5: *Análisis y estructura People*



Nota. Elaboración propia

People, es el área de recursos humanos en Bavaria. No sólo se encarga del proceso de reclutamiento y atracción de talento, sino que también es el principal gestor de conexión, crecimiento y desarrollo, es el área encargada de mantener la motivación mediante diferentes compensaciones y beneficios en sus colaboradores, también se encarga de la proyección y ejecución del presupuesto de cada una de sus áreas, lo que hace que se relacione de manera integral con cada una de las áreas dentro de la organización.

La estructura organizacional de people se caracteriza por ser vertical, esta se encuentra a cargo de 10 Business Partners, los que le dan alcance y soporte a toda la organización. El Continuity Director es quien está a cargo de todo el proceso de reclutamiento, capacitación y entrenamiento. El equipo de rewards se encarga de analizar los costos de la estructura, así como temas de compensación y beneficios.

Seguido del área de PPM (Planning Performance Management) es la que se encarga de generar y analizar el presupuesto, para el bienestar y buen funcionamiento de toda la empresa. Esto genera diferentes iniciativas de ahorro y control dentro de la estructura organizacional de la compañía. Industrial Relations director, es quien se encarga de todos

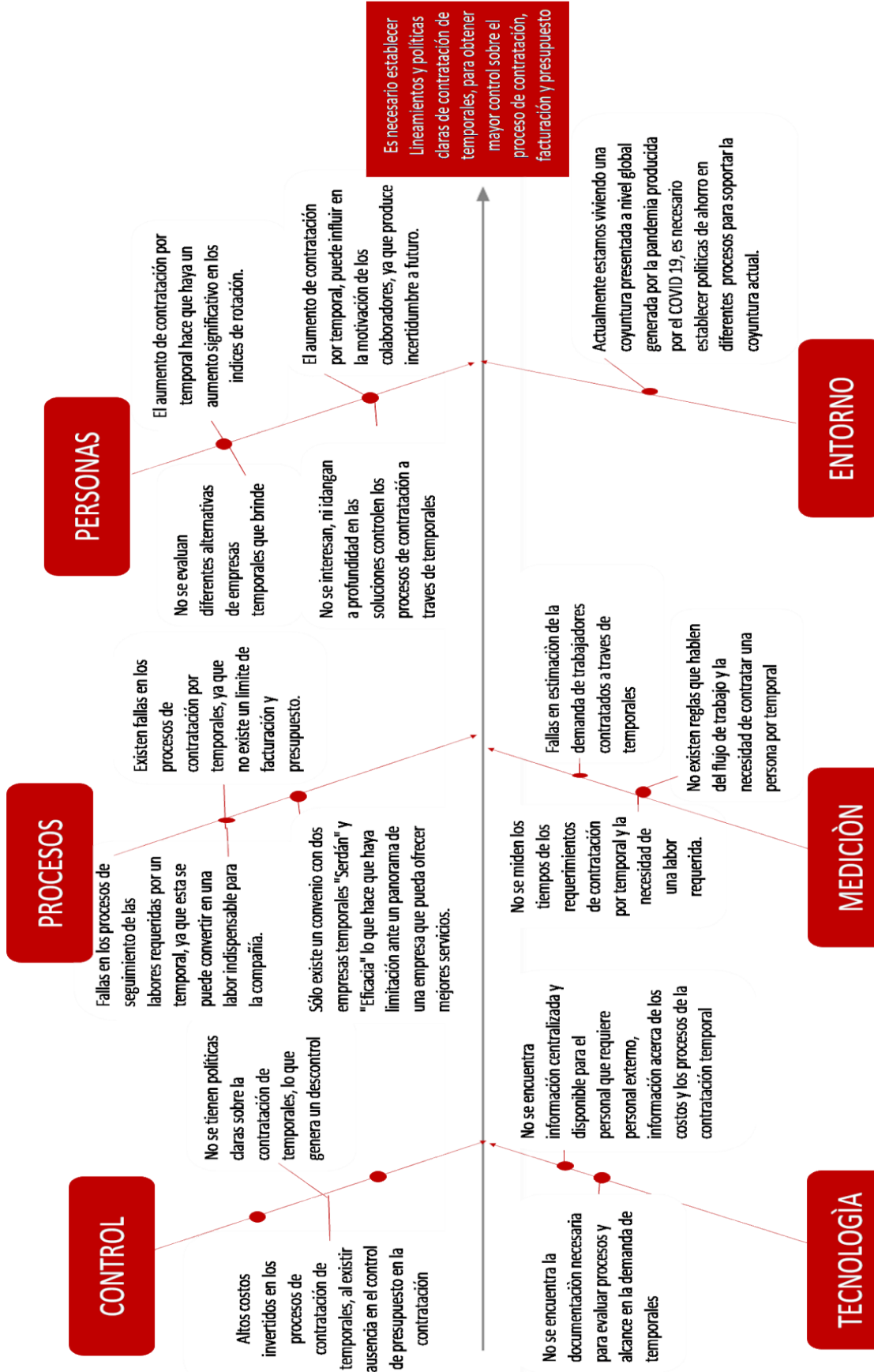
los temas referentes a los sindicatos o “Comisiones de diálogo” y también, diferentes compensaciones relacionadas a la salud y bienestar en el trabajo.

Todos los directivos siguientes, dan apoyo a las áreas de Ventas, Suministro y Logística, son quienes deben estar al margen de todos los temas referentes a bienestar y cuidado de los colaboradores operativos, para que de esta manera se pueda soportar la operación dentro de la organización.

1.1.3 Diagnóstico del área

Para poder analizar y ejecutar de una manera integral el proyecto, se emplearán herramientas como las que son “espina de pescado” y “análisis DOFA” con el fin de dar a conocer las características y factores clave dentro del proyecto que finalmente dará paso al planteamiento del problema, estas herramientas se utilizan para conocer interna y externamente el área:

Espina de Pescado:



Después del análisis expuesto anteriormente daremos paso al análisis DOFA, el cual aterriza el panorama interno (debilidades y fortalezas) y externo (Amenazas y Oportunidades);

DOFA: People Bavaria

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de rotación del 8% en áreas administrativas. 2. Que exista gran número de personas con contrato a término fijo o por temporal genera actividades de naturaleza no temporal. Es decir, labores que se vuelven indispensables dentro de la organización. 3. Un aumento de contratación a término fijo implica un menor crecimiento en la productividad, debido a la experiencia y conocimiento ya invertido en las personas. 4. No se tienen políticas claras sobre la contratación de temporales, lo que genera un descontrol del presupuesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar políticas y lineamientos claros de contratación de temporales, para obtener mayor control sobre el presupuesto. 2. Evaluar los gastos entre diferentes proveedores de empresas temporales, ya que actualmente sólo se manejan contratos a través de “Eficacia” y “Serdan”. 3. Encontrar ahorro en procesos de contratación temporal, ya que actualmente se genera un alto nivel de presupuesto en este proceso.

<p>5. El auge de las modalidades de contratación temporal pueden afectar la productividad de los colaboradores. (Bentolila Chocrón & y Dolado Lobregad, 1993).</p>	
<p>Fortalezas</p>	<p>Amenazas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los contratos temporales implican una menor banda salarial, lo que significa ahorro para la compañía. 2. Tener empleados con contrato a término fijo implica una reducción de costos a la hora de finalizar el contrato, siempre y cuando se cumpla en el tiempo estimado. 3. Al tener una oportunidad de reducir sus costos en prestaciones sociales y bandas salariales, hace que se fomente el empleo. 4. Al tener un número significativo de personas bajo la modalidad de temporal, se fortalece el núcleo de trabajadores fijos, puesto que se obtiene mayor presupuesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un contrato de modalidad “Por obra o labor” inferior a un año puede renovarse de manera indefinida, pero si es igual o mayor a un año se puede renovar hasta 3 veces, lo que significa que la empresa después de este periodo se ve obligada a decidir si terminar definitivamente el contrato de esta persona o contratarlo a término indefinido. 2. Como lo definen, Bentolila Chocrón y Dolado Lobregad (1993) “la ausencia de estabilidad que ocasiona la temporalidad en la relación entre trabajador y empresa desincentiva los esfuerzos de formación, al generar incertidumbre sobre la

<p>5. En ciertos colaboradores puede resultar un impulso para esforzarse más, lo que traería altos índices de productividad, ya que esto implicaría un aumento en su probabilidad de adquirir un contrato indefinido.</p>	<p>rentabilidad futura de dichos esfuerzos” (p. 44).</p> <p>3. Debido a la coyuntura vivida a nivel mundial, producida por el Covid 19, puede haber recorte de personal y así mismo de presupuesto.</p>
---	---

Cruce DOFA

Análisis FO

3.1 Generar políticas de ahorro va a permitir que la empresa tenga una contribución significativa en la contratación de temporales, permitiendo que más personas tengan la oportunidad de trabajar en la empresa y contribuir con la reducción de la tasa de desempleo del país.

Análisis DA

1.1 Cuando un contrato a término fijo de un año se renueva por tercera vez, al finalizar dicho periodo la empresa se ve obligada a contratar de manera indefinida o finalizar el contrato del colaborador en su totalidad, lo que contribuye a los índices de rotación del 8% en las áreas administrativas de la compañía.

Análisis DF

2.1 Tener un gran número de trabajadores por temporal, afecta los índices de rotación de la compañía, sin embargo, a la hora de finalizar los contratos la compañía ahorra de manera significativa, pues el tiempo de liquidez es por un periodo corto.

Análisis FO

1.2 Evaluar diferentes proveedores temporales, significa una oportunidad para reducir no solamente bandas salariales, sino que también ahorrarse procesos administrativos y de contratación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La contratación temporal, es un recurso que utilizan las organizaciones para ejercer una labor definida que contribuya a su desarrollo; sin embargo, este tipo de contratación conlleva a una serie de consecuencias para la empresa y los colaboradores. Según Vives et al. (2020) “la inseguridad en el empleo, la negociación individualizada, los bajos salarios y la privación económica, son algunas de las consecuencias que más influyen en este tipo de contratos” (p. 1035). Schumann y Kuchinke (2020) afirman que “también los contratos a término fijo pueden estar ligados a una búsqueda constante de empleo, esto con el fin de encontrar estabilidad laboral, así como al deseo de mantener una evaluación positiva del rendimiento laboral por parte del empleador” (p. 2558).

Por otro lado, hay profesionales quienes consideran que trabajar bajo modelos de temporalidad puede ser una ventaja, puesto que se da la oportunidad de ser parte de diferentes industrias, proyectos y por supuesto ampliar su red de contactos. (Portafolio, 2020).

Una razón principal por la cual una empresa como Bavaria recurre a la contratación de temporales es debido a que es una estrategia de flexibilidad y oportunidad para ampliar sus grupos de trabajo sin que se afecte la estructura de la organización. Actualmente, no se tienen políticas definidas de contratación por temporales, lo que influye negativamente en el presupuesto, es por esto, que Bavaria ha emprendido una búsqueda de herramientas para la optimización de los recursos, en este tipo de operación.

De acuerdo con la información expuesta anteriormente, es importante establecer políticas claras y definitivas a la hora de existir una labor temporal, estudios empíricos han demostrado que el fuerte control central de las prácticas de empleo trae como consecuencia la capacidad de implementar el cambio estratégico y por supuesto genera un impacto significativo en su economía. (Clibborn, 2019). Así mismo, con el objetivo de generar un ahorro en el presupuesto, se busca entender y establecer los lineamientos de demanda de las labores temporales dentro de la organización.

Por último, la intención también busca mejorar los esfuerzos y las prácticas en la contratación temporal, con lo que responderemos la siguiente pregunta:

¿Cuáles deben ser las políticas y criterios a la hora de vincular a Bavaria un colaborador por contrato temporal?

3. ANTECEDENTES

Las empresas temporales en Colombia se crean frente a la necesidad de generar mecanismo de ahorro y tercerización de labores específicas. Dentro de este mecanismo de contratación los colaboradores pueden gozar de las mismas modalidades de prestaciones

sociales, como lo son aportes a salud, pensión y ARL, esto si se realiza mediante la modalidad de contrato “Por obra o labor”, cabe aclarar que si este se hace a través de un contrato por prestación de servicios el colaborador es quien asume dichas prestaciones sociales. En Bavaria actualmente existe un porcentaje de contratación temporal del 2%, lo que implica un promedio de inversión mensual en temporales de \$543.795.776. Por lo anterior, podemos decir que, al no tener políticas y lineamientos claros de contratación de temporales, su presupuesto se ve afectado de manera significativa.

Se ha encontrado que “de acuerdo con un estudio reciente realizado por PageGroup, el 55% de las compañías en Latinoamérica están encontrando en la temporalidad una alternativa para agilizar la consecución de perfiles que aporten fuertes habilidades blandas y competencias técnicas” (Portafolio, 2020, “Ventajas del modelo temporal”, párrafo 6). Sin duda alguna, las empresas obtienen un beneficio importante a la hora de utilizar servicios temporales, también esto causa un efecto generador de empleo en el país, tal y como se describe en el modelo español de contratación temporal, el cual evidencia un notable incremento de estabilidad en cuanto al porcentaje de asalariados, también refuerza el concepto de flexibilidad al permitir incrementar sus estructuras organizacionales, generando un ahorro tanto en las bandas salariales a la hora de liquidar y contratar. (Toharia, 2002)

Según el código sustantivo del trabajo Colombia, en el artículo 6 se estipulan los 3 casos en los cuales las empresas tienen la potestad de utilizar la vinculación de personal a través de empresas temporales, el primero consiste en desarrollar actividades ocasionales, accidentales o transitorias. El segundo caso se da cuando se requiere de reemplazar un

colaborador ya sea por una licencia, vacaciones, maternidad o en caso de tener una incapacidad. Por último, el decreto 4369 de 2006 estipula que, en casos de incrementos de producción, pueden recurrir a esta modalidad en donde dicho contrato puede ser prorrogable (Decreto 4369, artículo 6to, 2006).

La contratación temporal en Colombia comienza a tomar fuerza especialmente en los años ochenta con la llegada de algunas multinacionales al país, como consecuencia las empresas tienen la potestad ahora de vincular y desvincular personas frente a la evaluación de una serie de necesidades, esto facilita en gran medida la rotación laboral disminuyendo los costos operativos en la organización. En los noventa, se desata un debate que pone en duda la ética empresarial, pues varias empresas por medio de esta modalidad de contratación se encontraban evadiendo impuestos y encubriendo la relación laboral subordinada. Por parte del colaborador también se encontró una disminución de ingresos y un alto grado de inestabilidad en el empleo (Monsalve et al., 2014).

Sabemos que las organizaciones cada día deben generar estrategias que las haga adaptarse a su entorno, deben ser más estables, productivas y competitivas, este concepto de flexibilidad se crea como estrategia competitiva, el área de talento humano centra sus esfuerzos para reorganizar diferentes procesos productivos y lograr que las personas se adapten a las condiciones y necesidades de la organización. Por lo anterior, dicha herramienta se centra en un tipo de flexibilidad interna, la que hace referencia según Monsalve et al. (2014) “todas las estrategias asociadas a la reestructuración productiva que de una u otra manera corresponden a decisiones que están bajo el control de la empresa como la flexibilidad funcional, salarial y temporal”. (p. 142).

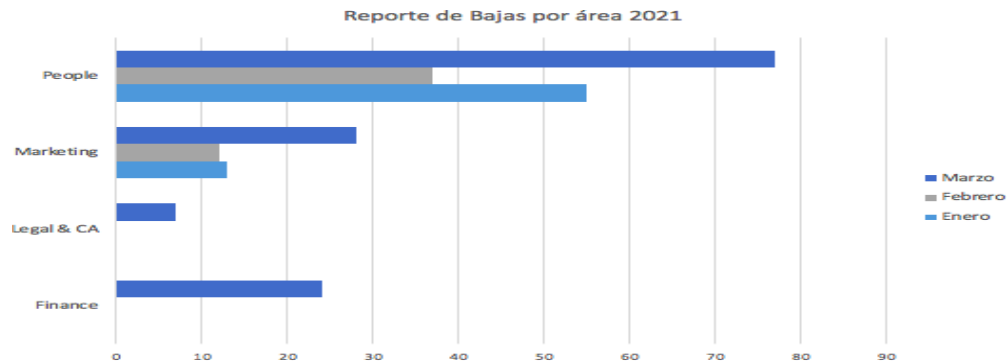
La estrategia de inversión de temporales se crea con la meta principal de generar una ventaja frente a la competencia desde el área de Recursos Humanos teniendo en cuenta lo que en su esencia se traduce como afirman Heneman y Judge (2009) como se citó en Martínez Costa et al. (2015) “el proceso de adquisición despliegue y retención de la suficiente cantidad y calidad de fuerza de trabajo para crear impactos positivos en la efectividad de la organización.”. (p. 154).

4. JUSTIFICACIÓN

Bavaria ocupa el puesto número uno en la industria cervecera de Colombia, es por esto que tiene un alto nivel de responsabilidad, no sólo con sus colaboradores sino también con el país. La inversión de temporales busca optimizar el presupuesto del área de recursos humanos, atrayendo el mejor talento y haciendo su estructura organizacional menos rígida. El capital más valioso en la organización es el capital humano, por lo anterior busca seguir dándole oportunidades laborales a personas con gran talento y compromiso, así mismo quiere aumentar el grado de empleabilidad en el país.

Se requiere adaptar un modelo en la organización que genere un impacto positivo para la empresa, puesto que la ausencia de políticas de contratación influye directamente en el presupuesto de la compañía, ya que el aumento indiscriminado de temporales y la falta de evaluación de políticas que se encuentran en esta hacen que sus índices de rotación cada vez se eleven más, es por esto que es necesario establecer parámetros de contratación estrictos según la demanda y evaluando el impacto del beneficio en la estructura organizacional.

Grafica 6: *Reporte de finalización de contrato por área*



Nota. Elaboración propia

Es necesario dar alcance al control del presupuesto de contratación de temporales, pues los recursos son los que hacen que una empresa crezca y logre impactar a todos sus grupos de interés, junto con esto la optimización de dichos recursos implican una mayor rentabilidad con menor gasto. Dicho impacto de ahorro con la inversión de temporales se verá reflejado en el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Esta medición de rendimiento es importante dentro de los impactos generados por el ahorro ya que esta aparte de medir la liquidez de la organización, evalúa la capacidad que tiene de generar beneficios teniendo en cuenta su actividad productiva. (Alfonsea, 2020). También es importante definir, entender y analizar las principales variables comparativas entre un trabajador temporal y uno que esté directamente vinculado con la empresa, esto con el fin de medir el impacto en la variación de costos de personal, para así llegar al beneficio máximo del ahorro.

La optimización del presupuesto es el foco principal y lo que nos lleva a la justificación del problema planteado desde un inicio, es vital el manejo adecuado tanto de recursos como los procesos que se llevan a cabo, también hay que resaltar el análisis

comparativo del ahorro bajo la contratación por temporal y los contratos directos por Bavaria:

Gráfica 7: *Comparativo contrato por temporal vs contrato directo Bavaria*

	Contrato por Temporal	Contrato directo Bavaria
Prestaciones sociales de acuerdo a lo establecido con la ley, Salario mensual + prima Legal	✓	✓
4 Primas Extralegales	✗	✓
Casino	✗	✓
Producto Mensual	✗	✓
Medicina Prepagada	✗	✓
Auxilio Mundanza, Estudio y muerte de familiar o trabajador	✗	✓

Nota. Elaboración propia

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las más recientes políticas de liberalización de mercado han obligado a las económicas a ser más competitivas día tras día, tanto así que en la actualidad la flexibilidad laboral ha tomado relevancia desde la década de 1980 (Chávez, 2001).

La flexibilidad laboral surge como una alternativa en el mercado laboral para acelerar los procesos de contratación y disminuir la tasa de desempleo, de este modo distintas vertientes han buscado explicar en detalle esta condición de mercado; una están especialmente enfocadas en definir marco institucional relacionado con el mercado del trabajo (Chávez, 2001), adicional otras publicaciones de diferentes autores hacen referencia

al incremento de los beneficios empresariales sobre los del obrero como una consecuencia del sistema económico y productivo en años 50's y 60's del siglo pasado. (Blanchard O, 2004; Elmeskov, 1998; Jackman et al., 1996; Krugman, 1994).

Es entonces en conjunto como se desplegó una ampliación respecto a los beneficios empresariales que permitió maximizar los beneficios y la tasa de empleabilidad a costa de la reducción de los beneficios laborales tradicionales.

Esta condición condujo a los estados a impulsar cambios institucionales que permitiera estabilizar una condición laboral flexible y equilibrada entre la empresa y el empleado apartándose así del objetivo de crear un marco proteccionista y social del marco de regulación laboral tradicional.

América Latina y Colombia han transformado sus perfiles productivos, en el marco de nuevas condiciones económicas, sociales, productivas y laborales, los trabajadores actualmente se enfrentan a cambios de productividad y tiempos de trabajo conforme a la variabilidad en las funciones y roles mediados por la emergencia de nuevas tecnologías. (Duran López, 2013).

Las dinámicas de mercado y las constantes fluctuaciones de la demanda obligan a que las empresas tomen estrategias empresariales de adaptación al nuevo entorno competitivo que permitirá la sostenibilidad a largo plazo, pues las exigencias de la modernidad en las economías abiertas exigen tomar medidas disruptivas en los esquemas tradicionales de productividad.

Como efecto, se destaca la movilidad y el cambio constante de la mano de obra, que impacta en un incremento de las diferencias salariales junto con la precarización de las condiciones de trabajo tradicionales (Neffa, 1994).

La producción y reproducción capitalista se hace evidente en un marco Revolución Industrial digital o manufactura digital, pues el internet en el mundo moderno ha sido un factor influyente en la contratación laboral y ha permitido que se generen dos vertientes: la primera la hace el empleador directamente; la segunda, de manera indirecta, a través de terceros o intermediarios como empresas temporales de contratación laboral que incluyen cooperativas de trabajo, empresas asociativas u otras figuras de contratación laboral medidas por terceros. (Clavijo et al., 2012).

El cambio de modelo económico es el incentivo que desata el movimiento laboral que permite adoptar nuevas estrategias de competitividad modificando así los factores de producción involucrados (Bronstein, 1997).

Respecto a los incentivos, estos funcionan como una herramienta para fortalecer la organización y generan motivación necesaria para los empleados con el fin de que se aumente el comportamiento requerido por la organización. Por lo tanto, debe haber una coherencia entre los conceptos de la organización y los esquemas de incentivos para que funcionen de la manera correcta. (Nadler & Tushman 1999, como se citó en Zapata & Hernandez, 2010).

Por lo tanto, como se ha notado es importante que la organización tenga un apropiado sistema de incentivos con el objetivo principal de que se mida el desempeño y comportamiento de los miembros generando a su vez tantas recompensas como sanciones

adecuadas que sirvan como soporte para garantizar la correcta alineación que brinde beneficio tanto a la organización como al empleado. (Gibbons, 1998; Fontrodona & Sison, 2006, como se citó en Zapata & Hernandez, 2010).

Se ha hecho énfasis en la importancia de la relación entre los incentivos extrínsecos y el esfuerzo realizado por el empleado en su trabajo, por ende, se resalta la importancia de las recompensas extrínsecas como los principales motivadores del empleado respecto a su desempeño en la organización. (Kreps, 1997, como se citó en Zapata & Hernandez, 2010).

Sin embargo, como lo mencionan Zapata & Hernandez, (2010) “también compartimos la idea de que los programas de incentivos no se deben limitar al aspecto meramente económico de la relación laboral e ignorar a otros que sean también factores potenciales de motivación al empleado, sobre todo en aquellas condiciones donde existen trabajos complejos, ambiguos y difíciles de realizar. Nos referimos, pues, a los incentivos intrínsecos vinculados con una cuota de poder o posición en la empresa, la retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social. Todo lo anterior, finalmente, se puede convertir en el deseo de realizar un trabajo debido a la satisfacción inherente que se obtiene de su desempeño” (p. 60).

Por otro lado, la mayor parte de la literatura relacionada con la flexibilidad laboral se refiere directamente a los cambios en las distorsiones de mercado y los patrones productivos, derivadas de las distintas. No obstante, esta tendencia está acompañada de las corrientes opositoras que buscan preservar la calidad del trabajo y el respeto por los

derechos sindicales logrados como ideales marxistas que atañen como una respuesta a las necesidades del empresariado, la flexibilidad laboral, buscando maximizar sus beneficios particulares a costa de los sociales (Desai, 2002).

Y es que, según Desai, es la maximización de los beneficios es la premisa sobre la que se basan la toma de decisiones, entre estas las primeras medidas llevadas a cabo por las grandes empresas fue la relocalización de la producción trasladándose a países en vías de desarrollo con costos de producción reducidos pese a las condiciones insignificantes de los empleados (Desai, 2002).

Por consiguiente, la flexibilidad laboral tiene como consecuencia lograr que las compañías disminuyan sus costos fijos y optimizar los rendimientos y productividad, de modo que permite la viabilidad comercial de los productos fabricados y así mismo la participación en un mercado competitivo, pues el pago salarial y los pocos beneficios para los trabajadores permite una reducción en los costos marginales y así lograr un precio de venta menor al del mercado, lo que da un potencial de competitividad a las empresas convirtiendo esto en algo común.

En el marco institucional internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico con el Banco Mundial (OCDE), hace una definición de flexibilidad laboral como una constante de productividad enfocada en desregular notablemente el mercado laboral, pues es precisamente esta regularización en el mercado laboral la que genera altos índices de desempleo con un alto índice de informalidad en los países en vía de desarrollo.

De este modo un nivel alto de flexibilidad laboral incidirá en la generación de nuevos empleos y la disminución del sector informal, por lo tanto los distintos gobiernos han generado distintas alternativas que han promovido la flexibilidad laboral, buscando mitigar la elevada tasa de desempleo, para el caso de Colombia es la creación de contratos de prestación de servicios y formación de cooperativas de trabajo que tendrían como función contratar empleados por la modalidad de prestación de servicios y que finalmente ejecutarán sus labores en otras empresas de manera no directa pero si como un acto comercial que se desprende de la normativa laboral. (Núñez & Sánchez, 2000).

La tercerización del mercado laboral forma parte del portafolio de estrategias empresariales que eliminan la normativa de la contratación laboral regular, y permiten a las empresas contar con mano de obra legal exenta de sobre costos y sin relación laboral directa. (Fernández Massi, 2015).

Estas estrategias no son novedosas para el capitalismo moderno, pero en los últimos años han tomado relevancia por la emergencia de los mercados asiáticos altamente competitivos a nivel mundial impulsando de esta manera procesos de reestructuración productiva que vienen desde finales del siglo XX. (Fernández Massi, 2015).

Estas estrategias empresariales de reorganización en los factores productivos tercerizando la mano de obra han implicado un choque directo con las organizaciones sindicales y corrientes políticas de izquierda que propenden por la calidad laboral y protección de las garantías laborales. (Fernández Massi, 2015).

La legislación laboral colombiana contempla la tercerización laboral, permitiendo a las empresas contar con trabajadores sin necesidad de que estos tengan relación laboral

directa con las compañías, pero ejecutando labores y prestando sus servicios a la empresa contratante con el objetivo de lograr hacer más rentable, competitiva y efectiva su economía. En Colombia esta figura de tercerización es conocida como bolsa de empleo. (Martínez & de Mora, 2014).

Es por esto que las empresas y organizaciones pueden apoyarse en la contratación por medio de la intermediación laboral dada por compañías que ofrecen servicios de manera temporal. (Martínez & de Mora, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior es posible afirmar que surgen en la práctica empresarial distintas estrategias de contratación que permiten reducir los costos y compromisos contractuales. Para poner un ejemplo, una forma empleada por empresas como Bavaria para incrementar la plusvalía es por medio de las prácticas de las bolsas de empleo u outsourcing. (Hernández & Lucena, 2001).

Outsourcing; palabra inglesa que denota las prácticas de contratación de servicios temporales de origen externo, funcionan como aliados empresariales que articulan servicios internos con contratación externa.

Esta estrategia de contratación técnicamente busca incrementar la competitividad puesto que finalmente su impacto es modificar las condiciones de plusvalía, en el caso de la tercerización del empleo mediado por outsourcing la contratación se hace por medio de la contratación de servicios de otras empresas especializadas en procesos de reclutamiento de personal, siendo esta una labor que no está relacionada con la esencia del negocio central de Bavaria, reduciendo así sus costos de nómina. (Hernández & Lucena, 2001).

Para el caso puntual de la empresa Bavaria las modalidades existentes de contratación de mano de obra incluye distintas estrategias de empleo bajo la figura de outsourcing. (Hernández & Lucena, 2001).

Entre estas se destacan:

a) Prestación de servicios improductivos indirectos:

Celaduría; funciones de seguridad contratada con una empresa de seguridad privada (Vise Ltda.).

b) Servicios de atención y mantenimiento directa a clientes:

Contratación con empresa de servicios temporales (Serdán S.A.).

c) Mediante la relación con un tercer agente distribución de los productos terminados: Contratación con empresa de servicios temporales (Eficacia).

En una perspectiva más amplia, como lo menciona, según Dahrendorf (1986), las anteriores modalidades de contratación pueden definirse como "la capacidad de los individuos, en la vida económica y, en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias".

Esta modalidad de tercerización ejecutada por la compañía pone de manifiesto un mecanismo que tiende a modificar por medio de carácter normativo en materia de empleo, que permiten maximizar los rendimientos económicos o excedente de estos, y al mismo tiempo es eficiente y precisa pues se ajustada a las necesidades específicas de cada área laboral, logrando así la optimización de la productividad.

Es así como la definición de Dahrendorf adquiere sentido pues define el concepto de mercado y lo adapta al individuo como factor de producción (Dahrendorf, 1986).

No obstante, desde una perspectiva social estas condiciones laborales ejecutadas por la empresa se asocian a las definiciones de autores como (De la Garza, 1992) y (Sotelo Valencia, 1999) quienes afirman que implementar esta flexibilidad ha tenido como consecuencia una precarización del mercado de trabajo por tener un enfoque dominante de corte neoclásico y no de corte social.

Por otra parte, se considera que la flexibilidad laboral se ha convertido como herramienta de inclusión laboral en un proceso de desregulación laboral, por lo que las empresas siempre buscarán optimizar el beneficio y maximizar la productividad al menor costo marginal, y esta flexibilización estará en un constante proceso de evolución en miras de reducir los costos. (Morena & Aledo, 2004).

Para el caso de Bavaria una estrategia para reducir los costos es unificar la tercerización en un solo outsourcing, así mismo es posible explorar la movilidad de los empleados y aprovechar las ventajas de la tecnología remota para operar algunas áreas desde países con menores costos asociados a la mano de obra.

6. OBJETIVOS

Estos se encuentran divididos en dos:

Objetivo General:

Generar políticas y lineamientos claros de contratación de temporales para la obtención de un mayor control en el proceso de contratación, facturación y presupuesto.

Objetivos Específicos:

1. Entender y analizar el proceso de contratación de temporales en Bavaria.
2. Determinar los factores críticos de diferenciación entre un colaborador directo y por temporal en Bavaria.
3. Mediante una modelación financiera minimizar 5% el impacto del costo en el presupuesto de personal contratado por temporales.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Grafica 8: Metodología



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el diagrama expuesto anteriormente, se ha decidido hacer un enfoque metodológico mixto, en donde se expondrá la importancia tanto de un enfoque cualitativo y cuantitativo lo que dará respuesta a nuestro problema expuesto inicialmente.

Como fuente primaria se llevará a cabo una entrevista semiestructurada con el área encargada de realizar las vinculaciones de personal y la empresa temporal, así de este modo

entender los procesos de contratación llevado a cabo por las empresas temporales. Los principales puntos para entender durante esta entrevista serán:

1. ¿Cómo es el proceso de contratación de temporales y en qué fases se divide?
2. ¿Cuáles son los costos de contratación de temporal y las diferentes variaciones que se pueden dar durante este proceso?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de diferenciación entre un colaborador directamente contratado por Bavaria y otro contratado a través de una empresa temporal?

Como fuente primaria se llevará a cabo una entrevista semiestructurada con el área encargada de realizar las vinculaciones de personal y la empresa temporal, así de este modo entender los procesos de contratación llevado a cabo por las empresas temporales. Los principales puntos a entender durante esta entrevista serán:

1. ¿Cómo es el proceso de contratación de temporales y en qué fases se divide?
2. ¿Cuáles son los costos de contratación de temporal y las diferentes variaciones que se pueden dar durante este proceso?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de diferenciación entre un colaborador directamente contratado por Bavaria y otro contratado a través de una empresa temporal?

En cuanto al análisis cuantitativo, se llevará a cabo a través del análisis de información interna en donde se establecerá las variaciones en los costos y principales Tendencias que contribuyen al planteamiento del problema:

1. Análisis de costos de temporal contratado desde el 2019 hasta el 2021

2. Volumen de personal contratado por la empresa entre el 2019 y el 2021.
3. Variación de costos entre cada área de la organización

También, mediante la información planteada anteriormente, se busca crear a través de una modelación financiera una proyección de ahorro del 5 %, lo que también generará una visión amplia e integral de los factores y variables que contribuyen al incremento de los costos en la contratación de temporales.

Por último, se llevará a cabo un Focus group con las diferentes áreas de la organización, con el objetivo de medir la percepción del servicio actual y encontrar las oportunidades de mejora necesarias que darán paso a los lineamientos y políticas de contratación de temporales.

De esta manera se determinará con claridad los componentes de las políticas y los parámetros, esto con el fin de no perder de vista un panorama integral (objetivo y subjetivo). Se decidió llevar a cabo una metodología de enfoque mixto, ya que nos permite dimensionar la magnitud del problema, aterrizando de modo eficiente el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A raíz de la pandemia producida por el Covid 19, la entrevista, focus group y recolección de datos se realizarán a través de la plataforma Zoom, de este modo se podrá llevar a cabo de manera efectiva la búsqueda de la información que dará paso a los nuevos lineamientos y políticas de contratación.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES											
EMPRESA	Bavaria										
AREA DE PRACTICA	Planning Performance Management										
OBJETIVO GENERAL	Generar Políticas y lineamientos claros de contratación de temporales, para obtener mayor control sobre el presupuesto										
		SEMANAS									
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	
Entender el proceso de contratación por temporales y sus principales diferencias con los directamente contratados por Bavaria.	Investigar procesos de contratación de temporales	P									
		R									
	Detectar la variación de costos en procesos de contratación	P									
		R									
	Identificar la demanda de solicitud temporales	P									
		R									
Objetivo específico #2	Actividad										
Determinar factores críticos de diferenciación entre un colaborador directo y por temporal en Bavaria.	Evaluar el objetivo específico 1										
	Investigar las diferencias salariales	P									
		R									
	Investigar beneficios de la compañía	P									
		R									
Realizar análisis comparativo entre las variaciones	P										
	R										
Objetivo específico #3	Actividad										
Mediante una modelación financiera minimizar el 5% el impacto del costo en el presupuesto del personal contratado a través de temporales.	Evaluar el impacto del costo de temporales	P									
		R									
	Generación de modelo financiero	P									
		R									
	Proyección del impacto en el ahorro	P									
		R									
	Evaluar y diseñar políticas y procesos	P									
		R									

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico 1: *Entender El Proceso De Contratación Por Temporales Y Sus Principales Diferencias Con Los Directamente Contratados Por Bavaria:*

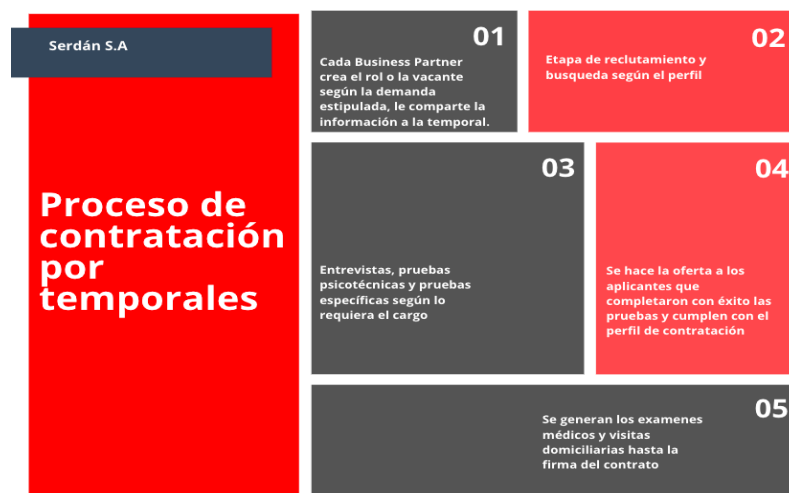
El primer objetivo específico se centra en entender y analizar el proceso de contratación temporal, para ello se establecieron una secuencia de reuniones y entrevistas desde la primera semana de Abril, entre el equipo de “Planning and Performance

Management” del área de recursos humanos bajo la dirección de Luisa Fernanda Téllez Rubio, el directamente encargado del proceso de contratación por temporales Wilson Velandia y los “Business Partners” de cada área que maneja personal contratado a través de temporales

Resultados:

- Serdán S.A, es la empresa encargada de la mayoría de personal contratado por temporal de Bavaria, tiene una alta participación en la fuerza comercial, así como en las áreas Logísticas y suministros de la operación en la empresa.
- El proceso de contratación se dá desde la fase de reclutamiento, pasado a una serie de entrevistas y pruebas psicotécnicas según lo requiera el cargo. Todos los procesos anteriormente expuestos los cubre la empresa de servicios temporales.

Objetivos específicos 2: 9.2 Diagrama Proceso De Contratación



- La demanda de personal es evaluada por cada Business Partner de la empresa, por ejemplo, en el área de logística suelen establecerse picos de producción a final de año, por lo que no es rentable contratar personal directo por la empresa todo el año.
- El AIU (Administración, imprevistos y utilidad) es un porcentaje que la empresa de servicios temporales cobra a Bavaria por la administración de personal, este se paga cada 60 días.

Objetivos específicos 3: 9.3 Tabla De Aportes Servicio De Contratación De Temporales:

Servicio	AIU
Suministro de temporal	8%
Novedades adicionales, recargos de nómina de ley, festivos, incapacidades, licencias, indemnizaciones, bonificaciones o comisiones	8%
Exámenes especializados, visitas domiciliarias, estudios de seguridad y poligrafías	7,50%
Dotación y EPPS	7,50%

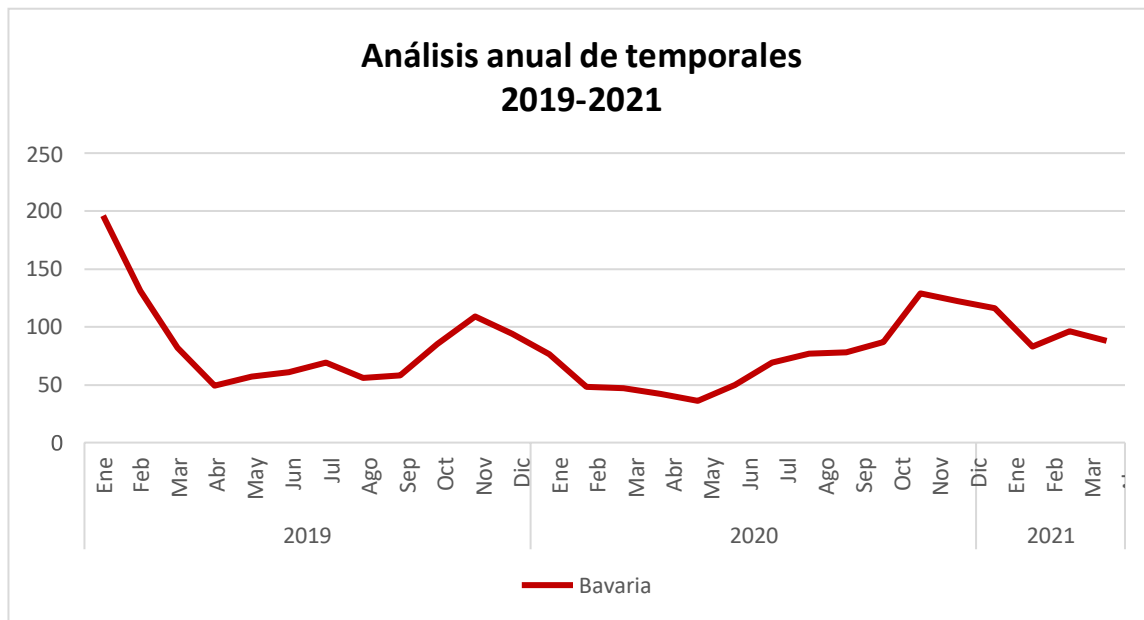
Análisis comparativo entre personal contratado por Bavaria y a través de servicios temporales:

Evaluar el impacto del costo:

Objetivos específicos 4: 9.4 Factores Críticos De Diferenciación Entre Un Colaborador Directo Y Por Temporal En Bavaria:

Temporal	Bavaria
Salario	Salario (Integral y ordinario)
Cesantías	Primas (Navidad, Pascua, Descanso, Enero)
Primas	Capitalización de proyectos
Vacaciones	Cesantías
Aporte de pensiones	Vacaciones
Caja de compensación	Aporte de pensiones y Fondo de pensiones
	Comisión por ventas (sólo aplica para las áreas comerciales)
	Bonificaciones por retiro voluntario
	Taxis y Rutas suministradas por la empresa
	Consumo interno de personal (Café, Pony Malta, Malta Leona, etc...)
	Casinos
	Producto mensual
	Auxilio Universitario
	Auxilio Optico
	Beneficio Salud y Seguro de vida
	Beneficio Prepagada
	Auxilio mudanza, muebles y enseres
	Bono de instalación y Movilidad

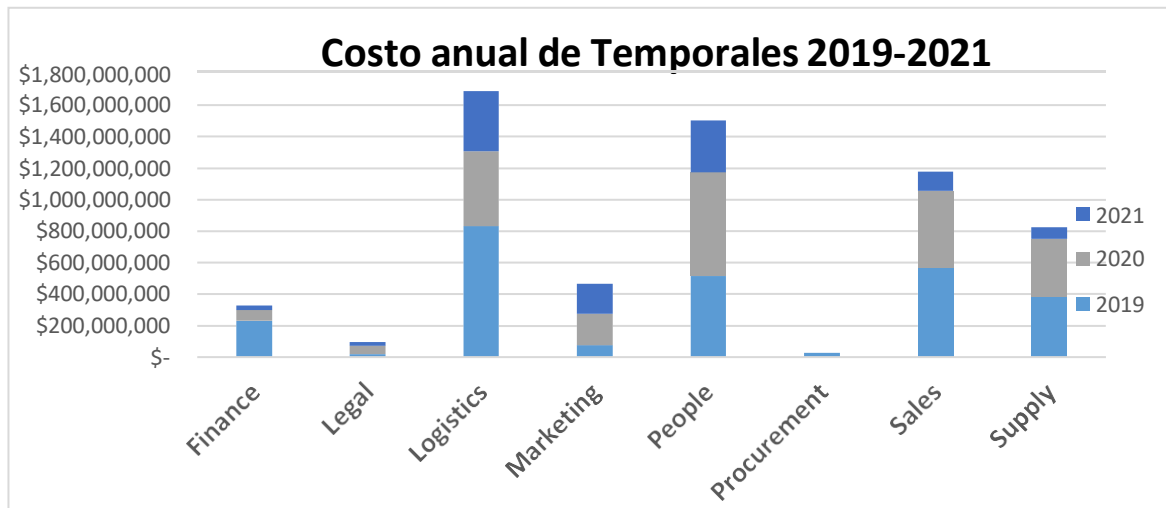
Objetivos específicos 5: 9.5 Análisis Y Tendencias De Temporales En Bavaria, Año 2019 Al Año 2021



En el cuadro expuesto anteriormente, se puede evidenciar el número de temporales por año de Bavaria de manera lineal, en donde el promedio de temporales contratados del 2019 fue de 90, en el 2020 tuvo un promedio de 72 colabores por mes y en lo que lleva del 2021 ha tenido un promedio de temporales de 95 colaboradores. De lo anterior podemos

decir que del 2019 al 2020 la empresa ha tenido una disminución del 8% y un incremento del 24% entre el 2020 y 2021. El promedio de contratación mensual durante los 3 años exp fue de 82 colaboradores por mes.

Objetivos específicos 6: 9.6 Diagrama De Barras, Costo Anual De Temporales 2019-2021



En el cuadro del costo de temporales se hace el análisis comparativo entre el costo por área y por año mediante un diagrama de barras, el área de logística evidencia mayor costo con un promedio anual de \$563.052.132, le sigue el área de People con \$501.124.392, Ventas \$393.025.040, Supply \$275.017.656, Finanzas \$109.148.444, Legal \$31.539.233 y por último Procurement \$28.000.000.

Objetivos específicos 7: 9.7 Mediante Una Modelación Financiera Minimizar El 5% El Impacto Del Costo En El Presupuesto Del Personal Contratado A Través De Temporales:

Se desarrolló un modelo econométrico, por medio de una regresión lineal multivariada cuya variable dependiente es el costo del presupuesto del personal y como variables independientes las variaciones mensuales de los costos por área.

Desviación Estandar por área:

Desviación Estandar	Finance	Legal	Logistics	Marketing	People	Sales	Solutions	Supply
	32%	76%	80%	29%	73%	11%	17%	27%

% de variación de temporales por área:

Promedio	Finance	Legal	Logistics	Marketing	People	Sales	Solutions	Supply
	13%	25%	33%	14%	15%	1%	2%	0%

Beta: Representa el impacto del costo que cada área tiene en su nómina según el número de temporales que maneja:

Beta	Finance	Legal	Logistics	Marketing	People	Sales	Solutions	Supply
	-1%	-5%	8%	-2%	27%	32%	30%	-18%

Modelo:

$$\% \text{ Ahorro} = (\text{Beta Finanzas} \times \% \text{ variación Finanzas}) + (\text{Beta Legal} \times \% \text{ variación Legal}) + (\text{Beta Logistics} \times \% \text{ variación Logistics}) + (\text{Beta Marketing} \times \% \text{ variación Marketing}) + (\text{Beta People} \times \% \text{ variación People}) + (\text{Beta Sales} \times \% \text{ variación Sales}) + (\text{Beta Solutions} \times \% \text{ variación Solutions}).$$

Para la proyección que se desea tener es necesario estipular una disminución en el % de variación para el 2021, que sería el año en donde se desea tener el impacto:

Meta % de variación People: Si se reduce el % en un 5% es decir si se proyecta un % de variación en 10% en el área de people y si todo lo demás permanece constante:

$$5\% = (0.13 * -1\%) + (0.25 * -5\%) + (0.33 * 8\%) + (0.14 * -2\%) + (0.10 * 27\%) + (0.01 * 32\%) + (0.02 * 30\%) + (0.00 * -18\%)$$

Se obtiene el resultado planteado como objetivo desde un principio.

9.8 Objetivo General

Nuestro objetivo general se basa principalmente en generar políticas y lineamientos en la contratación de temporales para obtener mayor control del presupuesto, en primera instancia se llevó a cabo un “Focus Group” para medir la satisfacción de los líderes a cargo de las diferentes áreas, esto con el objetivo de evaluar las diferentes alternativas que darán paso a los lineamientos de contratación:

A continuación, se muestra los principales temas y conclusiones derivados de la actividad anteriormente explicada:

Áreas que participaron:

- Solutions
- Sales
- People
- Marketing

- Supply
- People

Resultados:

Nivel de satisfacción por área:

Área de Soporte	Califica de 1 a 10 el servicio en general prestado por Extras (1 es la calificación más baja y 10 la más alta)
Solutions	9
Sales	6
Sales	8
People	3
Marketing / LCA	8
Marketing / LCA	5
Sales	9
Supply	5
People	8
Solutions	3
People	10
Sales	6
Promedio	6,67

Oportunidades de mejora del servicio:

Área de Soporte	¿Qué no te gusta del servicio?
Solutions	Retrasos en los procesos por exámenes médicos o por sub-áreas que impiden cumplir con los requerimientos
Sales	Se comunican muy poco con el candidato - (candidatos con desconocimiento de su compensación salarial) 2. En 4 ocasiones han exigido al funcionario cuenta bancaria caja social.
Sales	La falta de organización en el seguimiento a solicitudes particulares.

People	No tienen cercanía con los contratados por ese medio, se demoran en resolver las solicitudes del equipo contratado por Extras y además sacan de la selección a personas que luego se evidencia no tienen ninguna situación médica que les impida trabajar con nosotros.
Marketing / LCA	Falta mejores canales de comunicación y procedimientos claros
Marketing / LCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son muy desorganizados 2. Se demoran mucho tiempo en entregar una terna para una vacante 3. El proveedor con el que hacen los exámenes médicos es impuntual y no cumple con medidas de bioseguridad 4. El tiempo de respuesta del equipo de reclutamiento es muy largo 5. Toca buscar constantemente su respuesta en los procesos
Sales	Proceso manual de solicitud y facturación. Control se dificulta
Supply	<p>No avisan status del proceso. Ej: no avisan si la persona si ingresa en la fecha estipulada. Toca estar llamando y no contestan, la mayoría de las veces toca por WhatsApp. No envían el carnet a tiempo.</p>
People	Demora en envío se soportes se seguridad social y arl para ingreso a planta
Solutions	<p>No me gusta que el tema de los exámenes médicos personas muy jóvenes sin temas graves de salud no entran por un examen médico no apto.</p> <p>Hay personas que duran un año salen las queremos volver a contratar al mes y no entran por temas médicos. Hay desorden en los procesos Hay falta de comunicación</p>
People	La verdad no tuve dificultades con ellos, no tengo quejas
Sales	Comunicación no clara, perfiles poco competitivos

Beneficios y cualidades del servicio:

Área de Soporte	Qué te gusta del servicio?
Solutions	Atención de los ejecutivos.
Sales	Proceso sencillo para tramitar solicitudes
Sales	La buena disposición de la persona con quien interactuamos
People	Permite el ingreso de personal
Marketing / LCA	Agilidad
Marketing / LCA	La rapidez en contratar a la persona
Sales	Cumplimiento tiempos
Supply	Gestionan a tiempo los requerimientos, agilidad en los procesos aún cuando necesitamos la gente notificando con pocos días de anticipación.
People	Rapidez del proceso de ingreso
Solutions	Anteriormente teníamos un buen servicio
People	Pagaban a tiempo nómina, en liquidación fueron cumplidos
Sales	Agilidad de ingreso

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente y de acuerdo con las oportunidades de mejora, el equipo de “PPM (Planning and Performance Management) ha decidido llevar a cabo un proceso de licitación entre empresas temporales, para evaluar diferentes criterios y requisitos para el mejoramiento del proceso y establecer los lineamientos pertinentes:

Concepto	Actual	Job & Talent	Mision Temporal	Accion Plus	Summar	Mision Humana	Man Power
AIU	8,50%	6,50%	7%	7,70%	7,80%	8%	8,50%
Días de pago	120	30	60	45	60	60	60

Lineamientos estipulados propuestos:

- Digitalización de procesos tanto en el desarrollo de las etapas en reclutamiento como en el manejo del personal contratado, a través de Big Data y Machine Learning.
- Fortalecer el proceso de contratación de manera flexible, transparente y óptima mediante búsqueda de candidatos por medio de campañas Online, video entrevistas, rankings y scorings automatizados.

- Mediante la digitalización de documentos, firmas, nóminas y reportes de incidencias se busca generar optimización en tiempos y recursos durante dichos procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Bavaria, tendrá una amplia visión y panorama de los procesos de reclutamiento llevados a cabo a través de plataformas como Trello, en donde se tendrá visibilidad, autogestión de los candidatos y por supuesto se generará una mejora significativa de comunicación entre la empresa temporal y Bavaria.
- Alianzas estratégicas de empresas especializadas en pruebas, antecedentes, exámenes médicos y estudios de seguridad para realizar el proceso de manera eficiente y eficaz cumpliendo los tiempos establecidos que la demanda exige.
- Implementación de herramientas de autogestión CRM (Customer Relationship Management), para evaluar las diferentes vacantes, acceso a contratos y documentación de todos los colaboradores, reporte de novedades como ausentismos, incapacidades, renunciaciones y terminaciones de contratos. También dentro de dicha herramienta se incluirá análisis de métricas de rotación y estructura organizacional.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Como primera conclusión y análisis del proyecto tenemos que el promedio de temporales contratados mensualmente por Bavaria es de 82 colaboradores por mes, la disminución del personal contratado entre el 2019 y 2020 del 8%. Por otro lado, se evidencia que existe un aumento del personal contratado respecto al 2020 en el 2021 del 24%.

2. El área que más genera costo en la contratación de temporales es el área de logística con un costo promedio anual de \$563.052.132.
3. El promedio de insatisfacción de las áreas que manejan temporales es de 6,67 sobre 10, lo que significa que hay varias oportunidades de mejora que pueden hacer mas eficiente el servicio.
4. Dentro del ejercicio que se llevó a cabo entre áreas se evidencia un alto nivel de insatisfacción en los respectivos procesos de contratación en donde se resalta la falta de comunicación, seguimiento y orden por parte de la empresa que actualmente se encuentra prestando el servicio de temporales.
5. Uno de los puntos importantes hoy en el mundo es el tema de bioseguridad en el trabajo, actualmente una de las áreas manifiesta que la empresa temporal no cumple a cabalidad con dichos protocolos por lo anterior se debe poner como prioridad dicho protocolo por el bienestar y salud de todos los colaboradores.
6. Inconsistencias en los exámenes médicos de temporal, es necesario que la empresa realice alianzas estratégicas con proveedores que brinden un servicio eficiente y confiable.

Recomendaciones

1. De las recomendaciones principales que se estipulan dentro de las políticas y lineamientos en la nueva contratación de temporal, es el uso eficiente de la tecnología para soportar los procesos en contratación y administración de personal, en donde a través de herramientas como lo son CRM, digitalización de procesos y alianzas se generarán ahorros en tiempos y recursos.

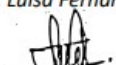
11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones:

La limitación más relevante dentro del proyecto sin duda fue el tiempo, ya que el tema es bastante amplio y realizar un proyecto de semejante magnitud requiere de por lo menos un año, de igual modo se tiene la satisfacción que ya se encuentra en proceso de implementación.

12. AVAL

Formato AVAL Entrega Final 2021-10

<p>Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración</p> <p>Aval Trabajo de Grado 2021-10 Entrega Final</p> <p>Bogotá / Fecha (01/06/2021)</p> <p>Yo, Luisa Fernanda Téllez, identificado con el documento de identidad No 53065922 y miembro de Bavaria, manifiesto que conozco el contenido total de la <u>Entrega Final</u> del Trabajo de Grado, elaborado por Manuela Hernández Perdomo, identificado con documento No 1019086840, dentro de nuestra organización, previa autorización de nuestra parte.</p> <p>Nombre del integrante de la organización: <i>Luisa Fernanda Tellez Rubio</i> Firma del integrante de la organización: </p>
--

13. REFERENCIAS

AB-InBev. (2020). *Nuestra Compañía en el Mundo.*

[https://hellobeer.somosmaz.com/compania/global/nuestra-compania-en-el-mundo.](https://hellobeer.somosmaz.com/compania/global/nuestra-compania-en-el-mundo)

Alfonsea, C. R. (2020, 3 septiembre). ¿Qué es el EBITDA? BBVA NOTICIAS.

<https://www.bbva.com/es/que-es-el-ebitda/>.

Angarita, A. (2020). *Propuesta de una estrategia de comunicación de la campaña: Global Smart Drinking Goals para la marca Club Colombia de Bavaria S.A.* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana.

Arango, D. (11 de octubre de 2016). *AB Inbev se convierte en la cervecera más grande del mundo.* Portafolio. Recuperado el 28 de febrero de 2021 de <https://www.portafolio.co/negocios/sabmiller-y-ab-inbev-se-fusionan-en-colombia-50094>.

Bavaria. (s.f.). *Historia de Bavaria.* <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia-bavaria>.

Bavaria. (2019). *Informe de sostenibilidad.* https://www.bavaria.co/sites/g/files/phfyup1316/f/Informe_de_Sostenibilidad_de_Bavaria_2019.pdf.

Bentolila Chocrón, S., y Dolado Lobregad, J. J. (1993). *La contratación temporal y sus efectos sobre la competitividad.* Banco de España.

Blanchard O. (2004). *Designing Labor Market Institutions.* <Http://Web.Mit.Edu/Blanchar/Www/>.

Bronstein, Arturo (1997). *Cambio Social Y Relaciones De Trabajo En América Latina: Balance Y Perspectivas*. En Revista Internacional Del Trabajo Oit, Ginebra, Vol. 114, Nro. 2, Pp. 185-209.

Chávez, Paulina (2001). *Flexibilidad En El Mercado Laboral: Orígenes Y Concepto*. Revista Aportes, 17, Vii. Mayo–Agosto. Facultad De Economía De La Buap. México.

Clavijo, S., Vera, A., & Fandiño, A. (2012). La desindustrialización en Colombia. Bogotá: *Anif*.

Clibborn, S. (2019). The politics of employment relations in a multinational corporation during crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 560-582.

Culto Cervecerero. (2019). *Guerra de gigantes cerveceros*.
<https://cultocervecerero.com/guerra-de-cervezas/>.

De La Garza, Enrique (1992). La polarización del aparato productivo en México. *Revista El Cotidiano*, 46, Marzo–Abril, Eon.

Dahrendorf, Ralph (1986). La Flexibilidad Del Mercado De Trabajo. *Colección De Informes De La Ocede, Edición En Español Por Mtss. Madrid*.

Decreto 4369 de 2006 [Código Sustantivo del Trabajo]. Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. 4 de diciembre de 2006.

- Desai, M. (2002). *Marx's Revenge: The Resurgence Of Capitalism And The Death Of Statist Socialism*. Londres Verso Books.
- Durán López, F. (2013) *Despidos Económicos Y Control Judicial Relaciones Laborales N° 12*. Sección Monografías. Editorial La Ley.
- Elmeskov, J. (1998). The Unemployment Problem In Europe: Lessons For Implementing The Oecd Jobs Strategy. *European Investment Bank Papers*, 3, 1, 29–54.
- Euromonitor. (2020). *Bavaria SA in Alcoholic Drinks (Colombia)*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.javeriana.edu.co/portal/analysis/tab>.
- Fernández Massi, M. (2015). Regulación De La Subcontratación, Modelo De Negocios Y Calidad Del Empleo. *Las Propuestas En La Argentina A La Luz De Las Reformas Contemporáneas En América Latina. Presentado En Conferencia Nacional De Estudios Del Trabajo, Buenos Aires, Argentina*.
- Hernández, F., & Lucena, C. (2001). Relaciones de Distribución Bavaria SA Transportadores. Informe final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. *Dirigido por Bernardo Parra R.*
- Jackman, R., Layard, R., & Nickell, S. (1996). Combating unemployment: Is flexibility enough. *Macroeconomic policies and structural reform*, 19-49.
- Krugman, P. (1994). Past and prospective causes of high unemployment. *Reducing unemployment: Current issues and policy options*, 49-80.

- Martínez Costa, C., Mas Machuca, M., & Olivella Nadal, J. (2015). Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos. *Universia business review*, (48), 152-189.
- Martínez, L. P. P., & de Mora, M. V. H. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y períodos. *Cooperativismo & desarrollo*, 22(104).
- Monsalve, N. D. C. V., Salgado, A. M. P., Giraldo, C. M. Á., & Gómez, H. M. S. (2014). Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas. *AD-minister*, (25), 139-164.
- Morena, J. I. P., & Aledo, C. Á. (2004). *El mercado de trabajo: análisis y políticas*. Akal.
- Neffa, J. C. (1994). Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina (No. 331.8/N38n).
- Núñez, J., & Sánchez, F. (2000). Efectos sobre el mercado laboral del proyecto de ley de flexibilización laboral. CEDE, *Universidad de los Andes*, marzo.
- Portafolio. (15 de noviembre de 2020). *Las ventajas de trabajar bajo un contrato temporal*. Recuperado el 14 de marzo de 2021 de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/las-ventajas-de-trabajar-bajo-un-contrato-temporal-546654>.
- Redacción El Tiempo. (19 de julio de 2005). *Historia de Bavaria*. El Tiempo. Recuperado el 28 de febrero de 2021 de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1957834>.

Redacción El Tiempo. (21 de febrero de 2010). La sede de Bavaria se trastea para Tocancipá, luego de 40 años de 'vivir' en Castilla. El Tiempo. Recuperado el 28 de febrero de 2021 de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7295989>.

Schumann, P., & Kuchinke, L. (2020). Do (n't) Worry, It's Temporary: The Effects of Fixed-Term Employment on Affective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2557-2582.

Sotelo Valencia, A. (1999). *Globalización y precariedad del trabajo en México* (No. 04; BMR, HD5731. A6 S6.).

Toharia, L. (2002). El modelo español de contratación temporal. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (64), 117-142.

Vives, A., Gonzalez Lopez, F., & Benach, J. (2020). Measuring precarious employment: type of contract can lead to serious misclassification error. *Annals of work exposures and health*, 64(9), 1035-1038.

Zapata, G., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & gestión*, (29), 56-86.