



CÓDIGO DE LIDERAZGO

Estimados líderes de Arca Continental

El liderazgo de Arca Continental en los mercados donde estamos presentes es indiscutible, y se ha ido fortaleciendo a lo largo de muchos años gracias al esfuerzo y dedicación de todos nuestros colaboradores, así como a la visión y al compromiso de nuestros líderes, quienes siempre han estado a la altura de todos los retos que nos ha tocado afrontar como compañía.

Desde el 2019, nuestros Principios Culturales se han constituido en los pilares que sostienen y dan forma a todas las acciones que diariamente llevamos a cabo para exceder las expectativas de nuestros clientes, consumidores y socios a lo largo de la cadena de valor, así como las comunidades a las que atendemos. Por ello decimos que estos Principios Culturales constituyen “nuestra forma de trabajar”.

Ha llegado el momento de que dichos principios evolucionen para dar forma al Código de Liderazgo de Arca Continental, el cual contiene los comportamientos que nuestra compañía espera de sus líderes, los cuales representan un estándar más alto respecto de los comportamientos de los Principios Culturales y definirán, en adelante, “nuestra forma de liderar”.

Estoy seguro que observando estos comportamientos, todos juntos crearemos un sello de liderazgo que diferencie a nuestra empresa tanto internamente, a los ojos de nuestros colaboradores, como externamente, ante nuestros clientes, consumidores y públicos de interés.

Cordialmente

Arturo Gutiérrez
Director General



¿POR QUÉ UN CÓDIGO DE LIDERAZGO?

Porque los modelos de negocio tradicionales están cambiando a ritmo acelerado, dejando atrás viejos sistemas de gestión para incorporar tecnología, automatizando tareas rutinarias, así como digitalizando procesos para hacerlos más ágiles y flexibles, facilitar el acceso y manejo de información a todo nivel y optimizar la toma de decisiones en un contexto cada vez más cambiante e impredecible.

Este contexto de permanente cambio nos obliga a movernos, en simultáneo, en dos dimensiones:

- Manteniendo las ventajas competitivas que hicieron posible el liderazgo de Arca Continental y nos posicionaron como uno de los mejores embotelladores de Coca-Cola del mundo.
- Desarrollando nuevas competencias y habilidades para gestionar la incertidumbre y seguir desarrollando nuestro negocio a través de la digitalización y la innovación, demostrando con hechos nuestra preocupación por el desarrollo y cuidado de nuestra gente y manteniendo una clara orientación a la permanente satisfacción de las expectativas de nuestros socios a lo largo de la cadena de valor y las comunidades a las que atendemos.

Y en ese contexto, necesitamos desarrollar líderes excepcionales que generen la confianza de que cumplirán sistemáticamente las promesas de la empresa.



Líderes

Ágiles

Flexibles

Innovadores

Comprometidos

TODO EL S
SIN AZÚCA
SIN CALOR

CÓDIGO DE LIDERAZGO DE ARCA CONTINENTAL

Los comportamientos incluidos en este Código de Liderazgo están alineados a nuestros Principios Culturales, que representan la esencia de nuestra Cultura y definen la forma en que hacemos que las cosas sucedan en nuestra compañía; y, como tales, buscan inspirar a todos los colaboradores de Arca Continental, para juntos enfocarnos y alinearnos en la construcción de un futuro en el que sigamos consolidando nuestro liderazgo.

Sin embargo, para los primeros niveles organizacionales, estos comportamientos representan un estándar superior con el cual los vamos a medir y evaluar; para ello los incorporaremos en mediciones como la Evaluación de 360°, el Índice de Liderazgo y las guías de entrevista, entre otros.

Para acompañar a nuestros líderes y ayudarlos a desarrollar estas habilidades vamos a reforzar los recursos y herramientas disponibles a través de la Escuela de Liderazgo AC, ahora potenciada con la plataforma LinkedIn Learning.

Es así como, para cada Principio Cultural hemos definido:

- Los comportamientos que, como líderes, debemos comprometernos a observar: ¿Qué esperamos de ti?
- Algunas recomendaciones para llevar a la práctica dichos comportamientos: ¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?
- Recursos que ponemos a tu alcance para desarrollar tu destreza en dichos comportamientos: ¿Dónde puedes aprender más?

Estas recomendaciones y recursos se irán actualizando para que siempre tengas material adicional disponible para seguir robusteciendo tus capacidades como líder.





ENFOQUE EN LOS COLABORADORES

Comportamientos esperados del líder:

- 1. Escucha** activamente antes de reaccionar, buscando entender la posición del otro.
 - 2. Tiene** rutinas periódicas de escucha para **entender las necesidades y preocupaciones** de la operación, así como de la gente en general.
 - 3. Brinda retroalimentación honesta a cada miembro de su equipo**, destacando fortalezas y áreas de oportunidad. Los ayuda a construir planes de mejora y/o de desarrollo.
 - 4. Dedicar tiempo a desarrollar** a sus posibles reemplazos brindándoles experiencias retadoras que los saquen de su zona de confort.
 - 5. Busca entender siempre la posición de otras personas**, respeta opiniones así sean contrarias a la suya y argumenta con juicios objetivos que no atacan a la persona.
 - 6. Se preocupa** porque los colaboradores a su cargo mantengan un adecuado balance de vida / trabajo.
 - 7. Garantiza** condiciones de trabajo idóneas y promueve comportamientos seguros en su equipo de trabajo.
-

¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?

- Trata de dedicar siempre unos minutos para preguntarle a cada uno de los miembros de tu equipo acerca de cómo se sienten y cómo los puedes ayudar o apoyar.
 - Contrata y promueve a personas que sean mejores que tú y que te desafíen; personas que refuercen las fortalezas y complementen las deficiencias del equipo.
 - Involucra a tus colaboradores en iniciativas y proyectos que supongan una oportunidad de aprendizaje y desarrollo.
 - Preocúpate por dar visibilidad a personas de tu equipo con excelente desempeño y alto potencial.
 - Aprende a escuchar más y a hacer preguntas para que sean los miembros de tu equipo quienes lleguen a la solución por sí mismos.
 - Reconoce frecuente, oportuna y públicamente los logros excepcionales y la milla extra que dan los miembros de tu equipo.
 - Apoya a los miembros de tu equipo con bajo desempeño, haciéndoles conocer, oportuna e individualmente, tus inquietudes o reparos respecto de su desempeño u oportunidades de mejora.
 - Procura no programar reuniones fuera de las horas de trabajo ni enviar comunicaciones los fines de semana, salvo casos excepcionales.
 - Asegúrate que las reuniones que programes tengan una duración razonable e incluyan algunos minutos de intermedio antes de la próxima.
-

Recursos:

CURSOS EN LINKEDIN LEARNING:

- **Cómo orientar y desarrollar a tus empleados**
<https://www.linkedin.com/learning/como-orientar-y-desarrollar-a-tu-personal-subalterno/presentacion-del-curso-como-orientar-y-desarrollar-a-tu-personal-subalterno?u=2245482>
 - **Coaching and Developing Employees**
<https://www.linkedin.com/learning/coaching-and-developing-employees-4>
 - **La escucha activa**
<https://www.linkedin.com/learning/la-escucha-activa>
 - **Effective Listening**
<https://www.linkedin.com/learning/effective-listening>
-

TRANSPARENCIA



Comportamientos esperados del líder:

1. **Expones** tus puntos de vista y recomendaciones siempre con datos.
 2. **Desafía constructivamente** las ideas de otros de manera respetuosa.
 3. **Reconoce sus errores** ante sus superiores y antes sus colaboradores.
 4. **Promueve** que integrantes de su equipo cuestionen sus ideas y propuestas.
 5. **Simplifica las estrategias y su comunicación** para su fácil entendimiento a todos niveles de la organización, definiendo tareas y objetivos claros.
 6. **Cambia de opinión** si le demuestran con hechos que debe hacerlo.
 7. **Se asegura de la confiabilidad** de la información en la que basa sus decisiones.
 8. **Comparte con total transparencia** sus resultados, así no sean los esperados.
-

¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?

- Comparte con tu equipo información relevante acerca de la compañía, de la función y también contenido que pueda ser valioso para su trabajo o su vida personal.
 - Comparte los resultados de tus evaluaciones de 360° con tu equipo y pídeles retroalimentación.
 - Incentiva a que tu equipo cuestione tus ideas y propuestas con hechos y datos.
 - Antes de tomar decisiones permite que todo tu equipo opine y argumente su punto de vista.
 - Comparte información relevante (buena o mala), con tu equipo.
 - Prepárate con anticipación y no dejes de enfrentar las conversaciones difíciles para exponer y resolver temas complicados e importantes, tanto con los miembros de tu equipo como con tus pares y jefe inmediato
-

Recursos:

CURSOS EN LINKEDIN LEARNING:

- **Cómo usar preguntas para fomentar el pensamiento crítico y la curiosidad**
<https://www.linkedin.com/learning/como-usar-preguntas-para-fomentar-el-pensamiento-critico-y-la-curiosidad/las-buenas-preguntas-hacia-el-pensamiento-creativo-y-critico?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=true&u=2245482>
 - **Using Questions to Foster Critical Thinking and Curiosity**
<https://www.linkedin.com/learning/using-questions-to-foster-critical-thinking-and-curiosity>
 - **Cómo superar los sesgos cognitivos**
<https://es.linkedin.com/learning/como-superar-los-sesgos-cognitivos>
 - **Unconscious Bias**
<https://www.linkedin.com/learning/unconscious-bias>
-

CAMBIO E INNOVACIÓN



Comportamientos esperados del líder:

1. **Adapta permanentemente su forma de trabajo** a nuevas realidades y situaciones.
2. **Incentiva, en todo momento**, a que su equipo busque mejores formas de hacer las cosas.
3. **Asume el riesgo calculado de experimentar a través de proyectos e iniciativas innovadoras**, con una actitud más abierta al aprendizaje que pueda surgir de ese proceso de experimentación.
4. **Crea un entorno** para que todos los miembros del equipo tengan confianza de proponer nuevas ideas.
5. **Crea un ambiente laboral** que fomenta la inclusión y diversidad para la mejor generación de ideas y soluciones.
6. **Se preocupa por mantenerse actualizado** acerca de las tendencias y tecnologías digitales que pueden contribuir a mejorar los procesos y el desempeño de su área.

¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?

- Anima a las personas de tu equipo a tomar riesgos inteligentes y respáldalas si fallan. Ayúdalas a aprender y a mejorar la próxima vez.
- Ten reuniones periódicas de revisión con tu equipo para revisar proyectos, compartir actualizaciones y capturar aprendizajes. Aprovecha estas oportunidades para que todos opinen, incluso disientan, y se den retroalimentación mutuamente.
- Trata de instaurar en tu área la práctica de dedicar, al menos 60 minutos cada semana, durante la jornada de trabajo, para el aprendizaje.
- Comparte de forma activa conocimientos, soluciones y resultados para reducir la repetición de trabajos y aprender unos de otros.
- No reinventes la rueda. Toma prestadas grandes ideas de cualquier lugar y mejóralas.
- Inculca en tu equipo el apetito por seguir aprendiendo y mantenerse actualizados, buscando siempre las mejores prácticas en el mercado.

Recursos:

CURSOS EN LINKEDIN LEARNING:

- **Liderazgo con innovación**
<https://www.linkedin.com/learning/liderazgo-con-innovacion/liderazgo-con-innovacion?u=2245482>
 - **Leading with Innovation**
<https://www.linkedin.com/learning/leading-with-innovation>
 - **Liderazgo Inclusivo**
<https://es.linkedin.com/learning/liderazgo-inclusivo>
 - **Inclusive Leadership**
<https://www.linkedin.com/learning/inclusive-leadership>
-



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Comportamientos esperados del líder:

1. **Toma acción sobre las necesidades de su equipo** y les proporciona herramientas para que puedan hacer mejor su trabajo.
 2. **Siempre se muestra dispuesto** a remover las barreras que impiden que su equipo avance.
 3. **Elimina actividades innecesarias** y simplifica procesos.
 4. **Entiende bien los procesos e indicadores** de gestión de su área y del negocio y tiene rutinas para gestionar su mejora.
 5. Busca constantemente desde su posición **impactar positivamente en las comunidades** donde operamos, generando valor compartido.
 6. **Asigna tareas y responsabilidades** teniendo siempre presentes las fortalezas y habilidades de cada miembro de su equipo.
 7. **Sabe cuándo entrar al detalle para asegurar la excelencia** en los proyectos, iniciativas y tareas que lidera. Fomenta que su equipo haga lo mismo.
 8. **Reconoce siempre a aquellos integrantes del equipo** que contribuyen excepcionalmente en la concreción de los planes, así como a los que dan la "milla extra".
-

¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?

- Preocúpate de que tu equipo tenga claro que el éxito radica en ser eficiente y no en "trabajar mucho" y fomenta el buen uso del tiempo.
 - Busca siempre un alto desempeño y no un desempeño meramente aceptable, aun cuando el esfuerzo invertido haya sido excepcional.
 - Reta constantemente a tu equipo para que busque siempre una mejor forma de hacer las cosas.
 - Preocúpate por revisar frecuentemente tus procesos para asegurarte que no tienen instancias innecesarias y que sean simples y ágiles.
 - Asegúrate de que cada miembro de tu equipo tenga una lista de "el trabajo que más importa" para la semana, priorizando claramente lo "urgente" y lo "importante".
 - Procura construir con tu equipo, mensualmente, una lista de tareas para "dejar de hacer" constituida por temas o procesos que no agreguen valor.
 - Identifica y comunica claramente las prioridades para cada mes y preocúpate de que todos los miembros de tu equipo tengan claro el "por qué hacemos esto".
 - No olvides que el reconocimiento es una fuente de motivación y organiza reuniones frecuentes con tu equipo para reconocer a aquellos que más destacan.
-

Recursos:

CURSOS EN LINKEDIN LEARNING:

- **Fundamentos de la excelencia operativa**
<https://www.linkedin.com/learning/fundamentos-de-la-excelencia-operativa/fundamentos-de-la-excelencia-operativa?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=true&u=2245482>
 - **Operational Excellence Foundations**
<https://www.linkedin.com/learning/operational-excellence-foundations>
 - **Cómo delegar tareas en la empresa**
<https://www.linkedin.com/learning/como-delegar-tareas-en-la-empresa>
 - **Delegating Tasks**
<https://www.linkedin.com/learning/delegating-tasks>
-

ENFOQUE EN EL CLIENTE



Comportamientos esperados del líder:

1. **Mantiene rutinas periódicas con sus clientes** (internos y/ externos) para dar seguimiento a los planes o compromisos acordados y se asegura de que su equipo haga lo propio.
 2. **Obtiene información clave para entender a sus clientes** (internos y/o externos) y toma medidas para anticipar sus necesidades y ofrecerle soluciones de manera proactiva.
 3. **Prioriza las necesidades de sus clientes** (internos y/o externos), anteponiéndolas a las prioridades de su área.
 4. **Responde con agilidad y sentido de urgencia** a las necesidades de sus clientes (internos y/o externos).
 5. **Aplica encuestas y usa métricas específicas** para evaluar la satisfacción de sus clientes (internos y/o externos).
 6. **Comparte con sus clientes (internos y/o externos) los resultados y hallazgos** de las encuestas de satisfacción. Propone acciones de mejora respecto de las oportunidades detectadas.
-

¿Qué puedes hacer para desarrollar y fortalecer esos comportamientos?

- Asegúrate que tu equipo tenga absoluta claridad acerca de quién es su cliente interno y/o externo, según sea el caso.
 - Inculca en tu equipo la necesidad de que se hagan cargo de resolver todos los problemas que tiene tu cliente. No admitas una respuesta como "ese no es mi trabajo".
 - Pídele a tu equipo que no se preocupen por complacerte a ti. Lo más importante para ellos, debe ser complacer a su cliente y satisfacer las necesidades del negocio.
 - Desarrolla redes colaborativas con tus clientes, construye relaciones que permitan obtener un beneficio mutuo a largo plazo.
 - Realiza encuestas de satisfacción e implementa acciones correctivas y preventivas derivadas de la retroalimentación de tus clientes.
-

Recursos:

CURSOS EN LINKEDIN LEARNING:

- **Como liderar una cultura centrada en el cliente**
<https://es.linkedin.com/learning/como-liderar-una-cultura-centrada-en-el-cliente>
 - **Leading a Customer-Centric Culture**
https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2245482&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fleading-a-customer-centric-culture-2018%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3D%252BTfVMRWdTnKizo0FjHkm6w%253D%253D
-



ARCACONTINENTAL