

Mejores empleadores 2025

Cómo atraen al talento las
empresas más atractivas para
trabajar. Cómo preparan a sus
empleados para lo que viene.
Desarrollo, flexibilidad y
coherencia son algunas de las
claves de su éxito.

Más de
1000
empleados

Por Juliana Monferrán

"En Mercado Libre ya no decimos salir de tu zona de confort, sino vivir fuera de tu zona de confort". Con esa premisa Sebastián Fernández Silva, su Chief People Officer hace una buena síntesis de la cultura de la empresa que no para de crecer.

Tras un 2025 agitado donde la plataforma creció más de lo esperado en cantidad de personas, anunció grandes inversiones e ingresó en nuevos negocios, el unicornio se consolidó por séptimo año consecutivo como líder del ránking de las Mejores empresas para trabajar que realiza históricamente la revista APERTURA.

En 2025, además, al cumplir 26 años de historia, Mercado Libre atravesó un hito importantísimo que preparó con mucho tiempo de anticipación: la sucesión de su CEO y fundador Marcos Galperin que, en mayo, anunció que se retiraba de la función ejecutiva dejando en su lugar a Ariel Szarfsztejn, quien ingresó a la compañía en 2017.

Al igual que el mercado, los más de 100.000 empleados de Mercado Libre en la región -15.000 en la Argentina- recibieron un mail del propio Galperin contándoles su decisión y su nuevo rol dentro de la empresa como Executive Chairman. "Era un enorme desafío y, por ende, fue un proceso súper planificado porque era parte de la evolución natural de la organización. El proceso de succession planning lo venimos trabajando desde hace muchos años y Marcos está yendo a un rol ya definido dentro de la organización, también es un rol de empleado", explica Fernández Silva.

De hecho, dado el gran desafío que este movimiento implicaba la empresa lo anunció en mayo, mucho tiempo antes de que se hiciera formal, en enero de 2026.

"Antes ya habíamos ejecutado varias sucesiones de C-levels como cuando Ariel pasó a ser presidente de e-commerce y sucedió a Stelleo Tolda que era parte de equipo fundador y que estaba basado en Brasil", agrega el líder de Perso-



Foto: Nico Pérez.

nas de la empresa, que recalcó lo bien que tomó el mercado este movimiento dentro de la compañía.

Los planes de sucesión, de hecho, son uno de los grandes focos que tiene Fernández Silva en su agenda. "Lo trabajamos de manera muy metódica. Mercado Libre tiene que trascender más allá de las personas que la fundaron; Built to last como el libro de Jim Collins", expresa. Y continúa explicando el objetivo: "Asegurarnos que tenemos el talento suficiente para seguir compitiendo en cada uno de los mercados y ganar".

Crear su propio talento

Justamente, desde el proceso de selección, todo está pensado en Mercado Libre para asegurar ese talento.

La plataforma sigue creciendo, este año están generando en América latina 35.000 puestos de trabajo, 3.500 en la Argentina, un poco más de lo que habían proyectado. En los últimos cinco años multiplicaron por 10 su equipo y, según asegura Fernández Silva, este año tiene la menor tasa de rotación en su historia, menos del 5 por ciento.

Específicamente en la Argentina, las contrataciones que son 1.000 para tecnología, 900 en las áreas de staff y negocios y 1600 en logística, donde este mes se están inaugurando dos nuevos centros, uno en 3 de Febrero y otro en La Matanza.

Por el volumen de contrataciones que maneja, Mercado Libre tiene su propio equipo de Selección, ningún proceso

Mercado Libre celebra el 1er. puesto.

Juan Martín de la Serna, presidente de Argentina (en el centro); Sebastián Fernández Silva, Chief People Office (segundo sentada desde la derecha).

se terceriza. Y, de hecho, para hacer frente a otros de los desafíos que es con este crecimiento seguir preservando y multiplicando su cultura tiene una figura especial -usada en otras empresas mundiales como Amazon-, la del Bar raiser. "Son personas cuyo rol es mirar que la gente que sumamos vibre con nuestra cultura y tenga capacidad de aprendizaje. Tiene que ver con esto de expandir nuestro talento", explica Fernández Silva.

El "elevador de la vara" es objetivo y neutral, no pertenece al área de RR.HH. y tampoco al sector que toma a la persona. "Integra una lista y su rol es intervenir al final del proceso de selección y garantizar que estos dos requisitos se cumplan", detalla el ejecutivo.

Es que Mercado Libre no contrata por carreras o por los saberes técnicos que tengan las personas. Las "metacapacidades", como las llama Fernández Silva, que debe tener un candidato son agilidad de aprendizaje y que vibre con la cultura emprendedora. "Estas dos cualidades te preparan para todo; hoy es la IA, pero mañana puede ser otra tecnología u otra cosa", indica.

A su vez, la propuesta de valor del unicornio "es bastante holística y tiene cuatro componentes esenciales", define el líder de Personas a nivel regional: uno es el propósito, "bus-

“En el talento buscamos dos 'metacualidades': agilidad para aprender y que vibre con nuestra cultura”.

camos gente que realmente le apasione lo que estamos haciendo, que es democratizar el comercio y los servicios financieros en América latina”, enumera.

Para ello, y es el segundo componente hacen mucho foco en el liderazgo: “ofrecemos un liderazgo de calidad, próximo y cercano e inspirador”, dice.

Y, el tercer son los desafíos. “Es una industria que cambia permanentemente, siempre estamos lanzando cosas nuevas. Buscamos gente que se apasione con los desafíos porque esto ya no es salir de tu zona, sino vivir fuera de tu zona de confort. Cada uno es dueño de su carrera”. Todo estos en un entorno muy flexible, el gran pedido del talento hoy.

Con respecto a este tema, MeLi trabaja con una descentralización total de los roles ejecutivos. “Hoy no tenemos una casa matriz. La casa matriz está en la región y está basada donde está el talento. Si miramos nuestros C Level, además de en la Argentina, tenemos gente en México, en Uruguay, en Chile y en Brasil”, señala Fernández Silva.

En cuanto a la presencialidad, la empresa tiene la política que los puestos altos tiene que cumplir un 40% del tiempo en el trimestre onsite y para empleados pide que no sea 0. “El pospandemia nuestro es muy distinto a lo que ha hecho la mayoría de las empresas inclusive las tecnológicas. Y, basándonos en los resultados nos ha ido muy bien”, recalca el líder, a la vez que aclara que establecen mecanismo que permitan asegurar la transmisión de cultura, como, por ejemplo, que las personas que recién ingresan deban ir a la oficina al menos un 40 por ciento al menos los primeros tres meses.

Por otro lado, la compañía permite trabajar desde cualquier lugar del mundo 90 días al año y, para el liderazgo más senior, tiene el programa Reloaded your batteries, y pueden tomarse dos meses al cumplir 10 años y tres meses con 20 años de trayectoria. “El primero en hacer uso de este beneficio fue el presidente de Argentina, Juan Martín de la Serna”, cuenta el responsable de Personas, quien dice que hay un condicionante: “que dejes un equipo preparado”.

Como ejemplo de la capacidad de aprendizaje en un equipo nativo digital, Fernández Silva da números. Según cita el ejecutivo, el último estudio de Gartner asegura que, en promedio, en las empresas el 50 por ciento de sus empleadores utiliza IA y el 50 por ciento no lo hace. “En Mercado Libre un 5 por cien-

to de nuestra gente no la usa”, tira el número uno del sector.

Justamente con IA generativa lo primero que hizo la empresa fue disponibilizarla a todos sus equipos. “El tercio que integra el negocio, staff y tecnología tienen licencia para usar Gemini y empezar a experimentar. El paso dos fue hacer un training de sensibilización y enseñarles a ser más efectivos en hacer prompting. Y el paso 3 fue capturar los casos de éxito para lo cual hicimos la GenAI Week”, cuenta.

En paralelo todo el equipo senior de liderazgo -60 personas de toda la región- pasaron una semana en Stanford en un programa diseñado especialmente para ellos. “Esa semana la completamos con visitas a empresas como Google, Meta Open IA, a la vez que recibimos a personas de VC conectadas con todo lo que se está viviendo en IA”, cuenta Fernández Silva. Y suma: “El objetivo era generar mayor sensibilidad de lo que esta pasando con la revolución de la IA en la cuna de la tecnología”.

Específicamente en las áreas de staff ya lo están usando para distintos procesos. “En contratación de personal, estamos experimentando con agentes para hacer la primera parte de screening, pero además, la utilizamos para contestar consultas en nuestro portal; recibimos 1,8 millón entre consultas y transacciones por año y el 95% se contesta con IA generativa que incluye lo transaccional”, ejemplifica el ejecutivo.

En cuanto a los planes de contratación para el 2026, Fernández Silva explica que están terminando de analizar “cuánto podemos capturar a través de inteligencia artificial para seguir escalando de una manera distinta y no ser tan dependientes de la contratación de personas necesariamente”, aunque asegura que en el área de logística van a seguir contratando gente y expandiendo la red.

UNO MÁS UNO IGUAL A TRES

En Galicia les gusta comparar el trabajar allí con una página en blanco, uno puede moldear su carrera. Y el caso de Diego Rivas, nuevo CEO de Galicia es un ejemplo de ello.

Rivas ingresó al banco a los 18 años. Sin embargo, conocía la empresa desde siempre. Su mamá y su papá se conocieron en el banco y él, según cuenta, vivió “el Galicia como marca empleadora”. “Esperaba que me llegaran los útiles del colegio, me iba de colonia de vacaciones con el banco, venía a participar el Día del Niño y otras festividades”, cuenta.

De hecho, el Galicia fue su primer y único empleador. En sus 38 años de carrera pasó por el área de tarjetas de crédito, estuvo en la mesa de dinero, fue CFO de las tarjetas de consumo y gerente General de Efectivo Sí cuando compraron esa empresa. Fue responsable del área de Riesgos y le tocó liderar la compra de Sura y HSBC como CFO. Y, en agosto de este año, reemplazo a Fabián Kon como CEO, mientras su jefe pasó a presidir el Grupo Galicia.

Esa cultura emprendedora, ágil, con foco muy comercial es la que se integró con la cultura con foco en el riesgo y los procesos característica del HSBC.



"Los equipos más homogéneos son más fáciles de integrar, pero hay menos riqueza. Cuando integras equipos heterogéneos a la larga la ganancia es mayor", asegura Rivas.

Flavio Dogliolo, director de Personas del banco y también del Grupo Galicia compara ambas culturas. Galicia es una cultura muy comercial, muy de entrepreneur, muy de hoja en blanco -detalla el líder-. "No le reportas a nadie en el exterior y eso te da velocidad. Tienes un apetito de riesgo porque sos un player local dispuesto a ponerlo en juego, y mucho compromiso con el país", suma Rivas.

El HSBC, explican los ejecutivos, aporta una mirada más de riesgo, más de proceso, de control que los complementa. "Algunos procesos te hacen más robustos, muchos procesos te vuelven demasiado lento", hace la síntesis el número uno, quien analiza: "El mix de perfiles nos tiene que ayudar a la larga a que el nuevo Galicia sea mejor que el viejo Galicia y que el viejo HSBC. Que uno más uno no sea dos".

Justamente en julio, terminó esa integración y en septiembre inició un programa de mentoring dirigido especialmente a los líderes que venían de Galicia Mas. En este caso -el banco implementa este tipo de propuestas en diversas ocasiones-, la iniciativa une un líder mentor de Galicia con

Galicia de estreno. La primera foto tras la integración. Diego Rivas, flamante CEO del banco (a la derecha en la banqueta); Flavio Dogliolo, director de Personas (a la izquierda).

un mentee que viene del ex HSBC con el objetivo de que este último se sienta acompañado a la hora de aprender como es el ADN Galicia y su forma de liderar.

"Me gusta aprender y me gusta juntarme con gente de la cual aprendo. Me gusta el mentoring, no tanto por lo que yo brindo sino por lo que recibo", señala Rivas.

Actualmente, dos líderes del Comité ejecutivo vienen de Galicia Mas. "Son dos posiciones súper importantes, la del CFO y el Tesorero. Lo que buscamos es el mejor talento para la posición independientemente si es Galicia, Galicia Mas en todos los niveles", suma el número uno.

Así, "el gran desafío que tenemos es cultural. Las integraciones funcionan o no funcionan en función -valga la redundancia- de la cultura", advierte Dogliolo.

El responsable del área indica "no eran muy alentadores los papers que íbamos leyendo: 8 de cada 10 no son exitosas y en gran parte se debe a la dificultad de la integración cultural".

El día D y después

Para ambos ejecutivos la integración que acaban de terminar fue exitosa. "Le dimos la bienvenida a 600.000 clientes que tuvieron un onboarding impecable", dice Dogliolo usando términos de Recursos Humanos.

Para el ejecutivo, la métrica más objetiva se vio el día en que se dio de baja la plataforma de Galicia Más y todos sus clientes pasaron a usar la de Galicia. "Fue un fin de semana

Accenture mira el futuro. Sofía Vago (en el centro), presidente de la operación local, Georgina Barrán, directora de RR.HH. y un pequeño grupo de los 14.000 colaboradores.



Foto: Nico Pérez.

épico, ciento de personas en el edificio de Chacarita. Parecía que se lanzaba el cohete a la luna, todos haciendo la cuenta regresiva para abrir los canales. Ese día se vio la cohesión del equipo", relata el líder de Personas.

Más allá del salto tecnológico, en términos de negocios, en métricas duras relacionadas al engagement y a la principalidad de los clientes, el CEO asegura que "en el segmento minorista no se perdió nada". Y agrega: "se perdieron puntualmente algunos pocos corporativos que tienen una mirada de casa matriz que trabajan con bancos globales como el HSBC".

En cuanto a lo que viene, el flamante CEO del banco señala que su principal desafío es "ponerle aún más foco a lo

que ha sido el centralismo del cliente con una mirada mucho más digital, pero manteniendo nuestro ADN de ser cercanos al cliente". "Cómo mantenemos esa cercanía en canales que son muchos más fríos, automáticos y autogestivos", se pregunta a la vez que cita una premisa que se repite mucho en Galicia: "No enamorarte de la solución, sino de problema del cliente".

Entre los temas que tiene el banco para formar a sus 6.500 empleados están además de las habilidades blandas como fomentar la curiosidad, las ganas de aprender, la autonomía y la agilidad como modo de trabajo; la tecnología. "Vamos incorporando perfiles tecnológicos, pero, a la vez, tenemos un plan de formación para toda la empresa de acuerdo a cada rol para evolucionar en tecnología, uso de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, el diseño de experiencias de usuario de excelencia", enumera Dogliolo.

Desde el lado de la atracción de talento, el líder de Personas indica que la propuesta del Galicia como grupo se vio fortalecida. "Fomentamos la movilidad y que la posibilidad de desarrollo sean a nivel Grupo. Esa rotación es algo que valora el talento del Galicia", asegura el líder de personas, quien resalta que ya no se ven como un banco tradicional.

"El mix de perfiles nos tiene que ayudar a ser mejores que el viejo Galicia y el viejo HSBC".

"Somos una empresa de personas, de talento. Nosotros somos nuestra propia credencial".

"Tenemos una mirada de talento cruzada, queremos los mejores perfiles en los mejores lugares. Cuáles son los lugares críticos y cómo nos aseguramos que tenemos A players, como dice Reed Hasting el fundador de Netflix. Estos A players en esos lugares son los que atraen otros talentos...", concluye Rivas.

EL DESAFÍO DE VENDER TALENTO

Visitar las oficinas de **Accenture** en el Polo tecnológico de Parque Patricios es una experiencia por sí misma y recorrerlas con su presidenta quien ayudó a diseñarla permite comprender la cultura de una empresa que emplea en la Argentina a unas 14.000 personas, "14.000 únicas personas", como le gusta decir a líder, Sofía Vago.

Diseñados como una ciudad con sus distintos barrios, paradas de subte y cafecitos, y también puestos para hacerse masajes los seis pisos de este edificio inteligente reciben a miles de profesionales que comparten una misma cultura de trabajo que tiene en el centro la pasión por el aprendizaje.

Justamente, el primer día de septiembre Accenture lanzó a nivel mundial una nueva unidad de negocios: Servicios de Reinención, donde unifica todas las soluciones que le permitan ser el "socio predilecto de nuestros clientes para la reinención y liderar la generación de IA".

Sin embargo, los que puertas para afuera se traduce en una muy focalizada estrategia de negocios, puertas adentro implica un gran desafío para el talento que trabaja en la organización.

Así, la firma que este año volvió al podio del ranking de Mejores empleadores de la revista APERTURA, siguiendo los lineamientos de su casa matriz, lanzaron en la Argentina el programa Reinventors para todos sus empleados. "No importan lo que hagas, que función cumplas, todos somos reinventores, todos vamos a tener este programa de capacitación para reconvertirnos a un negocio 100% intervenido por la IA y los agentes", cuenta la número uno en la argentina, quien asegura que no es la primera vez que han tenido que reconvertirse. "Ha habido muchos disruptores que han cambiado la forma en que se lleva adelante el negocio y nuestros propios servicios", dice la líder que tiene 27 años de compañía.

Además de la velocidad de la revolución de la IA, Georgina Barrán, directora de Recursos Humanos de Accentu-

re Argentina, remarca la diferencia en los skills que hay que desarrollar. "En otras ocasiones los skills técnicos o más hards eran los que primaban. Ahora tiene que ver con el skill más soft, como te adaptás, aprendés y desaprendés más rápido", señala la líder del área, quien explica que su sector es quien debe asegurar que esto suceda. "Somos los responsables de que todos estén en la misma página".

Justamente el desarrollo y la capacitación son uno de los grandes atractivos de Accenture como marca empleadora, muy unidos a la flexibilidad. Pero también la convierten en una compañía donde la gente quiera trabajar, el hecho de tener estar a la vanguardia de lo que viene en diversas industrias, además de ser una empresa que está creciendo en el país.

"La Argentina a l nivel global es considerada una strategic location que se definen por varias cosas, entre ellas por el nivel de talento y por el nivel de funciones que tenés", explica Vago, quien asegura que tanto el negocio local, como el de exportación, pese a tener contextos diferentes, están creciendo.

"En el negocio local, independientemente de las situaciones particulares, hay sectores que están traccionando muy fuerte como minería, energía, agro, los servicios financieros y en virtud de esto creo que vamos a seguir creciendo", detalla. Y suma: "Abrimos dos nuevas oficinas una en Mendoza y otra en Salta anticipándonos a lo que va a ser lo que llamamos el Triángulo minero, junto con la oficina de Chile". Estas oficinas se suman a las que la empresa ya tiene en Mar del Plata, Rosario y Córdoba.

En cuanto al mercado de exportación, la experta señala que hoy, tanto para Accenture como para sus clientes, cubren una capa estratégica, posiciones sofisticadas. Sin embargo, Vago aclara que el negocio crezca no significa necesariamente aumentar su plantel de empleados. "Al implementar inteligencia artificial podemos abarcar mucho más negocio con la misma cantidad de gente", asegura.

Diseña tu propia aventura

En Accenture aseguran que todos son líderes y que ellos mismos son su propia credencial. Es que en la empresa no venden productos, venden talento y su ADN, su cultura es estar continuamente aprendiendo. "Es lo que a la gente le divierte, hoy está en un proyecto, mañana en otro. Con cada cliente se aprende algo nuevo, y también es muy común que gente de Tecnología pase a Consultoría o gente de Consultoría a otro sector", grafica Barrán.

"El desarrollo en Accenture es como ir eligiendo tu propia aventura. Podés desarrollarte por interés en alguna industria en particular, o en una tecnología determinada. Se puede crecer no solo hacia arriba sino lateralmente. Somos una empresa de personas, de talento", agrega Vago, quien a la vez señala que son conscientes que su gente es tentada por el mercado porque está muy expuesta a lo último, a lo que pasa. "Nuestra responsabilidad como compañía es for-

mar a los líderes del futuro con una visión integral que es súper valiosa. Y esa es la propuesta de valor que le hacemos a cada uno de nuestros colaboradores”, remarca.

Además de la formación, Accenture propone una forma muy particular de trabajar que se caracteriza por el trabajo en equipo con un marco metodológico muy fuerte. “Todo el tiempo estas hackeado por los cambios que se dan en el contexto, en el mundo, en la tecnología. Desafíos que te hace crecer todo el tiempo”, explica Vago, que lo vivió y vive en primera persona.

En este contexto de constante desafíos la flexibilidad es clave que se traduce específicamente en un esquema híbrido de mínimo una vez por semana. “Tenemos un esquema flexible desde 2023, si bien creemos que la presencialidad trae la co-creación”, hace la aclaración la responsable de Recursos Humanos.

El día en que esta cronista visitó las oficinas, justamente, un grupo de empleados estaba aprendiendo el rito de amasar el Jalá para celebrar Rosh Hashaná -el año nuevo judío- y pedir por un año nuevo lleno de paz. El 70 por ciento de los que

participaron no eran judíos, le pasaron el dato a la número uno cuando pasó a saludar y decir unas palabras de cierre.

La flexibilidad también se traslada a su propuesta de beneficios que revisan constantemente. “Tenemos un menú del cual, de acuerdo a los intereses de cada uno muchas veces relacionado a la edad, se puede elegir, por ejemplo, un veterinario o crédito en el súper”, detalla Barrán, quien cuenta que este año hicieron un upgrade en la cobertura médica y sumaron un familiar al pase de gimnasio.

Actualmente, la empresa está analizando incorporar servicio de tintorería y modista. “La idea es trabajar con los emprendedores del barrio. Entonces podés traer tu traje o una prenda para arreglas un lunes y lo retirás la otra semana”, cuentan.

Hacia adelante, la líder de personas señala sus desafíos: “Capacitación para siempre estar innovando, y formar los nuevos líderes con las habilidades que se requieren para la nueva era que ya estamos viviendo. Además de las capacidades técnicas, sentido crítico, empatía, adaptabilidad, flexibilidad...”, concluye. <AP>

(*) Sin datos

Empresa		Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Mercado Libre	1324	15.100	Juan Martín de la Serna
2	Galicia	1011	6500	Diego Rivas
3	Accenture	995	+ de 14.000	Sofía Vago
4	Unilever	942	3.300	Laura Barnator
5	Cervecería y Maltería Quilmes	938	4800	Martin Ticinese
6	Philip Morris	900	1.956	Demian Pintos
7	Ford	885	3548	Martin Galdeano
8	PwC	870	+ de 6500	Miguel Urus
9	Natura	852	1850	Verónica Marcelo
10	Grupo Lartirigoyen	821	1.330	Luis Colmegna
11	Mondelez	808	2.300	Martin Antola
12	Arcor	801	13.308	Andrés Graziosi
13	San Cristóbal	798	1.811	Diego Guaita
14	Danone	793	+ de 3500	Juan Garibaldi
15	Raízen	792	1216	Andrés Cavallari
16	SAP	788	1333	Claudia Boeri
17	YPF	785	24.265	Horacio Marin
18	Nestlé	780	+ de 2000	Gian Carlo Aubry
19	Naranja X	779	2.693	Pablo Caputto
20	Grupo Omint	764	3200	Marcelo Mancini
21	Alsea	763	4900	Santiago Farinati
22	Techint	759	17.278	Paolo Rocca
23	Globant	748	4965	Martin Migoya
24	Santander	735	8005	Alejandro Butti

Empresa		Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
25	PedidosYa	731	2970	Esteban Gutiérrez
26	Holcim	727	1400	Pablo Bittar
27	KMPG	719	1479	Néstor García
28	BBVA	714	6663	Jorge Bledel
29	Konecta	711	8000	Iván Morero
30	Farmacy	707	8227	Sebastián Miranda
31	Pan American Energy	703	+ de 4700	Marcos Bulgheroni
32	Grupo ST	701	1167	Isela Costantini
33	Smurfit Westrock	698	1100	Rodrigo Longarte
34	Veolia	687	2176	Gustavo Calvi
35	ICBC	686	3400	Andrés Lozano
36	Despegar	684	1.230	Paula Cristi
37	NTT Data	683	1069	Pablo Pereira
38	Camuzzi	682	1700	Hernán Pardo
39	Puma	676	1518	Gustavo Marques
40	Western Union	676	1367	Maximiliano Babino
41	Grupo Newsan	674	4120	Luis Galli
42	La Segunda Seguros	674	1874	Mario Castellini
43	Movistar	655	9634	Gabriel Speratti
44	Grupo Ceta	654	4000	Ernesto Fernández Machado
45	Arcos Dorados	647	13.000	Eduardo Lopardo
46	Banco Macro	645	8756	Juan Parma
47	La Caja	643	+ de 1800	Jorge Mignone
48	Grupo Corven	633	1600	Nicolás Ballestrero
49	Drogería del Sud	629	1095	Fernando Oris De Roa
50	OCASA	625	2500	Santiago Castro Piccolo
51	Blue Star Group	619	1849	Leandro Caldora
52	SanCor Seguros	619	3410	Alejandro Simón
53	Supervielle	607	3000	Gustavo Manriquez
54	Verisure	600	1988	Florencia Tsuji
55	Prestige Auto	599	1775	Daniel Herrero
56	SanCor Salud	599	2341	Fernando Werlen
57	Volkswagen	596	+ de 4200	Marcellus Puig
58	Renault	595	2000	Pablo Sibila
59	Mirgor	594	3702	José Luis Alonso
60	Gador	589	1194	Alfredo Weber
61	Prosegur	588	16860	Alejandro Sánchez
62	Censosud	577	20853	Diego Marcantonio
63	Celsur	573	1410	Gabriel García Polignano
64	Hospital Alemán	563	2218	Ricardo Berthold
65	Telecom	559	+ de 19000	Roberto Nobile
66	Carrefour	546	17000	David Collas
67	Evoltis	532	2081	Juan Chacón
68	Mastellone	515	3224	*
69	Dia	498	+ de 3000	Agustín Ibero
70	Emova	489	4697	Joaquín Acuña
71	CCU	465	+ de 2200	Julio Freyre
72	Grupo L	451	6835	Sebastián Lusardi
73	Flybondi	420	1502	Mauricio Sana
74	Universidad de Belgrano	360	1712	José Luis Ghioldi

MÁS ALLÁ DEL ALGORITMO

Son las 15 de la tarde y en las oficinas de **Google Argentina**, ubicadas en Puerto Madero, los pasillos se sienten tranquilos. El segundo piso, donde minutos más tarde esta cronista va a realizar la entrevista, funciona para recibir gente externa a la compañía. Es un piso más abajo donde se desarrolla todo el cerebro de Google.

El motivo de esta visita se debe a que por quinto año consecutivo, la compañía tecnológica se quedó con el primer lugar en la categoría de entre 200 y 1000 empleados del ranking de Mejores Empleadores que realiza APERTURA.

En conversación con Fernanda Vidueiros, gerente de Recursos Humanos para Hispanoamérica destaca su política de licencias extendidas. "Tenemos beneficios relacionados a la calidad de vida, como las licencias extendidas parentales, tanto para adopción como para maternidad, paternidad", dice y explica que todas las empleadas de la com-

pañía gozan de un mínimo de 24 semanas –casi el doble de lo que establece la ley-. Lo mismo sucede con los empleados cuyas parejas tengan hijos o adopten un niño, en cuyo caso gozan de una licencia de hasta 18 semanas pagas. "Además, se pueden agregar dos semanas para trabajar al 50% pero cobrando el 100% del sueldo", detalla.

Otro de los programas que cobra relevancia es el plan privado de retiro complementario. "Si el empleado decide aportar, Google iguala un porcentaje de ese aporte", dice Vidueiros.

Google de festejo.

Fernanda Vidueiros, gerente de RR.HH. (parada en el centro) junto a representantes de los 350 empleados de la tecnológica en la Argentina.

La política de bienestar incluye una semana adicional de vacaciones, además de tres días de licencia por salud o "well-being days", que los empleados pueden tomarse en cualquier momento del año para desconectarse. Con este mismo fin, el edificio tam-





bién cuenta con gimnasio, clases de yoga y boxeo, y servicio de masajes.

En esa misma línea, los colaboradores tienen acceso al Servicio de Ayuda al Empleado, un programa que ofrece asesoramiento legal, contable y psicológico a través de un centro externo, sin costo para el empleado ni para su cónyuge. Además, cuentan con el servicio de "Second Opinion", que permite solicitar la evaluación de un equipo internacional de profesionales médicos ante un diagnóstico previo, tanto para el trabajador como para un familiar directo.

Desarrollo profesional

En materia de formación, la compañía financia parte de los programas educativos que los empleados deseen realizar, ya sea vinculados a su posición actual o a otras áreas de interés. "Tenemos distintas iniciativas internas para desarrollar al máximo nuestra capacidad profesional. Para eso, destinamos fondos anuales que cubren parte de los estudios que elijan", explica la directora.

En el caso de los estudios de MBA o posgrado, si el gerente aprueba la solicitud, la

empresa cubre hasta el 66 por ciento del costo, con un tope anual.

A nivel de estructura, la empresa mantiene una estrategia de crecimiento estable, enfocada en sostener la nómina actual y reforzar áreas clave como ventas, servicios y soporte, ingeniería, programación, marketing y comunicaciones. "No estamos en un proceso de expansión acelerada, pero sí de mantener la estructura que tenemos actualmente", resume la ejecutiva.

Además, la empresa promueve el ya clásico programa del 20%, que permite dedicar una parte del tiempo laboral a proyectos adicionales o iniciativas internas. "Esa participación les puede brindar visibilidad de sus perfiles al resto de las áreas para, el día de mañana, estar listos para tomar un nuevo desafío", concluye.

Tras la carrera tecnológica

En un escenario que se presenta desafiante para las empresas tecnológicas, mantener la sostenibilidad del negocio exige adaptarse a un mercado que resuena por lo incierto y competitivo.

Salesforce en 'rediseño'. Martín Tommasi, Employee Success Business Partner Director, sentado a la derecha junto a parte de su equipo.

“Ante la mayor interacción con la IA, estamos rediseñando los roles de nuestros empleados”.

Sin embargo, esto no parece haber afectado a **Salesforce**: la tecnológica volvió a ocupar el segundo lugar en el ránking de Mejores Empleadores que realiza APERTURA en la categoría de 200 a 1000 empleados. La tendencia se mantiene inalterable; al igual que el año pasado la compañía se posicionó en el top 3, solo por detrás de Google.

Tal como explica Martín Tommasi, Employee Success Business Partner Director en Salesforce, correr a la par de los avances tecnológicos no es tarea sencilla. Para eso, la empresa lleva adelante lo que llama “el modelo de las 4R”: Redesign, Reskill, Redeploy y Rebalance.

“Estamos viendo cómo la inteligencia artificial y los humanos empiezan a tener una dinámica mucho más frecuente. Esto lleva a que en la compañía nos planteemos cómo vamos a rediseñar los roles de los empleados, junto al soporte que puede dar la IA, para que combinados tengan un mayor potencial de trabajo”, dice.

Esto no se puede implementar sin un “reskill”, es decir un reaprendizaje de las herramientas de inteligencia artificial que a cada actualización tecnológica cambian su lenguaje. “Con el redeploy queremos darle a las personas una mayor practicidad en su rol y, por lo tanto, una mayor relevancia para el negocio. Ahí entra en juego el último elemento que es el rebalance, o en otras palabras cómo vamos a optimizar el planeamiento de nuestra fuerza laboral porque ya no estamos en una etapa inicial de avance tecnológico, sino en una curva ascendente en donde los agentes de IA empiezan a trabajar junto a los humanos”, agrega.

En tal sentido, remarca que actualmente el mayor desafío que supone ser el lead del área de Recursos Humanos es el reclutamiento, debido a que se trata de un mercado donde el avance tecnológico corre a una velocidad que las personas tardan en alcanzar. “Como sabemos que esto es una realidad, ponemos el foco al interior de la compañía, es decir, capacitar a nuestros empleados lo más rápido posible”, señala. Para hacerlo, la empresa desarrolló Trailhead, una plataforma de aprendizaje online abierta a la comunidad. “Permite que miles de personas accedan a nuevas oportunidades en la economía digital, como crear y usar agentes de IA con nuestra plataforma Agentforce, y de iniciativas de capacitación y recapacitación profesional en conjunto con gobiernos, universidades y organizaciones de la sociedad civil”, explica Silvia Tenazinha, directora General de Salesforce Argentina.

De hecho, la empresa bonifica a sus empleados con una suma anual -que se actualiza acorde a los valores del mercado- de

hasta \$ 5,2 millones para su formación, que abarca desde cursos e idiomas hasta carreras de grado, posgrados y másters.

La lista de beneficios que ofrece la empresa es diversa. Dentro de las políticas más valoradas por los empleados se encuentran las licencias extendidas por maternidad, paternidad y adopción. Puntualmente, la compañía otorga hasta 26 semanas de licencia para el cuidador principal.

Si hay algo que llama la atención es lo que Tommasi destaca como “vacaciones ilimitadas”. “Es literalmente eso”, remarca. “Las personas se pueden tomar vacaciones cuando quieran y cuanto puedan, siempre y cuando esté validado por su manager y dentro de parámetros razonables”, apunta.

La empresa también brinda asistencia médica y psicológica para empleados y sus familias, reintegros mensuales de hasta US\$ 100 por persona en actividades de bienestar, plan de ahorro para la jubilación y beneficios inclusivos de género con reembolso de tratamientos, vestimenta y gastos legales.

“Damos asistencia para fertilidad y desarrollamos también una política muy importante que es el cambio de género. Este incluye desde una importante suma de dinero, hasta el asesoramiento legal, las cuestiones administrativas y la ayuda médica en el proceso, antes, durante y después”, cierra Tommasi.

FLEXIBILIDAD Y ACCOUNTABILITY

“Lo que más valora la gente es la forma que hay de trabajar en **Roche**, que tiene que ver con la accountability y la flexibilidad laboral”, dice Yanina Zancoli, People & Culture Head de la empresa en la Argentina media hora antes de entrar a su primera reunión del día.

Este año, al igual que la edición anterior, el laboratorio Roche quedó en el tercer puesto del ranking de Mejores Empleadores en la categoría entre 200 y 1000 empleados, solo por detrás de Google y Salesforce.

En la compañía de origen suizo, explica la líder de Recursos Humanos, los empleados trabajan por objetivos, lo que significa que la empresa no controla horarios ni presencialidad para que haya un “balance entre la vida personal y profesional”, indica, aunque se les recomienda asistir dos veces a la semana.

Como muchas de las compañías que lideran este ranking en las diferentes categorías, la empresa lleva adelante una política de beneficios que se distingue del mercado y que abarca desde el desarrollo profesional hasta una compensación salarial por encima de la media del sector.

“Nuestro programa incluye no solo a la persona que trabaja en Roche, sino a su grupo familiar. Cubrimos un monto de \$100.000 en el verano para que los empleados lo puedan destinar ya sea a la colonia de los hijos, a la guardería de mascotas, al gimnasio, o al cuidado de adultos mayores. Y buscamos además que sea inclusivo, es decir que no esté dirigido únicamente a las familias tradicionales”, explica.

En ese sentido, la compañía mantiene una política de licencias parentales extendidas de cinco meses, tanto para

madres como para padres, y un regreso progresivo al espacio de trabajo hasta el año. También brinda préstamos para tratamientos de fertilidad y criopreservación de óvulos.

"Al ser una compañía de salud, en la pandemia realmente tuvimos que estar presentes y acompañar. Y como durante esa época muchas veces las personas necesitaban tomarse un día, una vez que se terminó la pandemia decidimos implementar lo que hoy llamamos "day off", un día libre al mes que tiene cada persona para que lo utilice como quiera", dice.

Bajo esta misma lógica también ofrece un día libre anual para la realización de estudios médicos, aunque la empresa tiene enfermera y médico a disposición en las instalaciones para que los empleados puedan hacerse los chequeos médicos preventivos in Company y sin costo.

En materia de desarrollo profesional, Roche ofrece un portafolio global de programas de capacitación centrados en diversas áreas como coaching, liderazgo e idiomas. Para evaluar el plan de carrera de cada persona, la compañía promueve "check-ins" periódicos con sus managers en los que se revisan objetivos, capacidades a fortalecer y conexiones clave dentro y fuera de la organización. A partir de estas conversaciones, cada empleado define sus metas a futuro mientras recibe orientación y feedback para asegurar el progreso de sus proyectos.

Sin embargo, Zancoli explica que el mayor desafío del área de Recursos Humanos radica en acompañar el desa-

Roche acompaña. Al frente a la derecha, María Pia Orihuela, gerente general de Roche Pharma Argentina y Yanina Zancoli, People & Culture Country Head (al fondo).

rollo profesional dentro de una estructura que hoy es más horizontal y donde el crecimiento no se da principalmente por jerarquía, sino por capacidades y proyectos. "Hay posiciones jerárquicas, pero son menos. Roche adoptó esta forma de trabajar que implica acercar los líderes a sus equipos, pero que también plantea la pregunta: ¿cómo crezco y me desarrollo? Con el beneficio de que si uno se forma y está preparado, es más rápido crecer. El foco está en fortalecer habilidades, trabajar por proyectos y

priorizar la experiencia", resume.

En materia de compensaciones, Roche mantiene una política alineada con las prácticas del mercado. Este año se realizaron dos revisiones salariales y la compañía cuenta con un esquema de bono anual basado en el desempeño individual, que combina resultados, comportamiento y nivel de impacto, ajustado por los resultados regionales y globales.

Además, la firma ofrece distintos beneficios económicos, entre los que se incluyen cobertura médica para todo el grupo familiar, planes de préstamo para la compra de automóviles sin interés y con bonificación parcial, y reintegros de gastos de movilidad. En los niveles directivos, se suma el uso de vehículo corporativo. <AP>



Empresa		Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Google	1030	350	Víctor Valle
2	Salesforce	917	*	Silvia Tenazinha
3	Roche	886	452	Maria Pia Orihuela
4	Coca-Cola	831	291	y Guido Bartalena
5	Sanofi	827	+ de 450	Leonardo García
6	DOW	823	740	Carolina López Camelo
7	Cirion	815	481	Dolores Brizuela
8	Scania	805	613	Santiago Landoño
9	Abbvie	803	281	Sebastián Figueroa
10	BASF	797	621	Fernando Gómez Bernal
11	Paradigma	792	204	Matías Martín
12	Novo Nordisk	791	208	Juan Defiore
13	YPF Luz	785	476	Carlos A. Otheguy
14	Thomson Reuters	779	469	Martin Mandarano
15	Siemens	776	616	Rodrigo Hermida
16	Haleon	775	420	Eduardo Gorchs
17	Ualá	773	1000	Sergio Bonás
18	L'Oréal Groupe	770	573	Pierpaolo Barbieri
19	Lenovo	755	565	Yann Le Bourdon
20	Syngenta	751	908	Octavio Fonseca Alego
21	Schneider Electric	748	500	Marcos Bradley
22	O'Farrell & Mairal	745	590	Marcela Romero
23	Medtronic	744	220	Santiago Carregal
24	AON	737	520	Joaquín Castro
25	MSD	736	+ de 500	Maximiliano Bona
26	Shell	736	257	Carlos Annes
27	Grant Thornton	726	450	German Burmeister
28	Merck	723	200	Fernando Fucci
29	MODO	722	378	Marcelo Ponte
30	Pfizer	718	+ de 400	Rafael Soto
31	Novartis	715	+ de 300	Agustina Ruiz Villamil
32	Adidas	710	449	Francisco García
33	Genneia	703	414	Pablo Lamo
34	Unipar	697	559	Bernardo Andrews
35	Dentsu	667	535	Rodrigo Cannaval
36	NeuralSoft	667	236	Leandro Zumárraga
37	Idero	662	350	Gustavo Viceconti
38	Adecco	655	352	Lucas Matías Salvatore
39	Havas	655	551	Leandro Cazorla
40	VML	653	950	Maria José Ezquerro
41	Epidata	649	590	Victoria Cole
42	Manpower	646	336	Adrián Anacleto
43	Assist Card	641	400	Luis Guastini
				Carlos Stefani

Empresa		Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
44	Mars	639	+ de 250	Magdalena Ferreira Lamas
45	Flux It	637	263	Santiago Urrizola
46	Medifarm (Scienza)	626	490	Sebastián Roqueta
47	Interbanking	624	375	Pablo Carretino
48	AW Global	619	211	Alejandra Oniszcuk
49	Aspro Energy	618	282	Pablo Orlandi
50	Baufest	615	439	Ángel Pérez Puletti
51	Hogarth Worldwide	614	247	Maria Elena Eduardo
52	Alican	612	250	Dario Maida Re
53	Eco Aguas y Bebidas Saludables	599	210	Pablo Abadía
54	Trivento	588	363	Marcos Jofre
55	Dietrich	587	+ de 700	Hernán Dietrich
56	Whirlpool	578	345	Martin Castro
57	TGV	575	226	Ernesto Galindez
58	Gire S.A.	566	765	Gonzalo Díaz Solá
59	Cabrales	564	400	Ignacio Navia
60	Visuar	564	680	Marcelo Srbovic
61	Tigre	529	325	Cristian Landa
62	Amanco Wavin	519	235	Victor Guajardo
63	Pomelo	501	+ de 200	Gastón Irigoyen
64	Universal Assistance	486	366	Fernando García Ruiz
65	BYMA	480	400	Gonzalo Pascual Merlo
66	Taranto	460	673	Diego Taranto
67	Metrotel	449	350	Sebastian Bardengo
68	Grupo Gestión	390	400	Jorge Salvatierra

Cómo se hizo el Ranking Mejores Empleadores 2025

La nueva edición de Mejores Empleadores se elaboró a partir de una convocatoria abierta a compañías de todos los sectores e industrias que emplearan a más de 50 personas en la Argentina. Las empresas debían responder un cuestionario de 80 preguntas. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. En cada una, se indagó en aspectos como el plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 195 organizaciones y solo se publican los resultados de las que superan los 350 puntos.

[...] (al fondo). Google Salesforce Roche

Coca-Cola Sanofi DOW Cirion Scania Abbvie BASF Paradigma Novo Nordisk YPF Luz Thomson Reuters Siemens Haleon Ualá L'Oréal Groupe Lenovo Syngenta Schneider Electric O'Farrell & Mairal Medtronic AON MSD Shell Grant Thornton Merck MODO Pfizer Novartis Adidas Genneia Unipar Dentsu NeuralSoft Idero Adecco Havas VML Epidata Manpower Assist Card Víctor Valle Silvia Tenazinha María Pia Orihuela y Guido Bartalena Leonardo García Carolina López Camelo Dolores Bri [...]

Gy &

co^´ ó@5

“En Mercado Libre ya no decimos salir de tu zona de confort, sino vivir fuera de tu zona de confort”. Con esa premisa Sebastián Fernández Silva, su Chief People Officer hace una buena síntesis de la cultura de la empresa que no para de crecer.

Tras un 2025 agitado donde la plataforma creció más de lo esperado en cantidad de personas, anunció grandes inversiones e ingresó en nuevos negocios, el unicornio se consolidó por séptimo año consecutivo como líder del ranking de las Mejores empresas para trabajar que realiza históricamente la revista APERTURA.

En 2025, además, al cumplir 26 años de historia, Mercado Libre atravesó un hito importantísimo que preparó con mucho tiempo de anticipación: la sucesión de su CEO y fundador Marcos Galperin que, en mayo, anunció que se retiraba de la función ejecutiva dejando en su lugar a Ariel Szarfsztejn, quien ingresó a la compañía en 2017.

Al igual que el mercado, los más de 100.000 empleados de Mercado Libre en la región -15.000 en la Argentina- recibieron un mail del propio Galperin contándoles su decisión y su nuevo rol dentro de la empresa como Executive Chairman. “Era un enorme desafío y, por ende, fue un proceso súper planificado porque era parte de la evolución natural de la organización. El proceso de succession planning lo venimos trabajando desde hace muchos años y Marcos está yendo a un rol ya definido dentro de la organización, también es un rol de empleado”, explica Fernández Silva.

De hecho, dado el gran desafío que este movimiento implicaba la empresa lo anunció en mayo, mucho tiempo antes de que se hiciera formal, en enero de 2026.

“Antes ya habíamos ejecutado varias sucesiones de C-levels como cuando Ariel pasó a ser presidente de e-commerce y sucedió a Stello Tolda que era parte de equipo fundador y que estaba basado en Brasil”, agrega el líder de Perso-

Por Juliana Monferrán

ñas de la empresa, que recalcó lo bien que tomó el mercado este movimiento dentro de la compañía.

Los planes de sucesión, de hecho, son uno de los grandes focos que tiene Fernández Silva en su agenda. “Lo trabajamos de manera muy metódica. Mercado Libre tiene que trascender más allá de las personas que la fundaron; Built to last como el libro de Jim Collins”, expresa. Y continúa explicando el objetivo: “Asegurarnos que tenemos el talento suficiente para seguir compitiendo en cada uno de los mercados y ganar”. Crear su propio talento Justamente, desde el proceso de selección, todo está pensado en Mercado Libre para asegurar ese talento.

La plataforma sigue creciendo, este año están generando en América latina 35.000 puestos de trabajo, 3.500 en la Argentina, un poco mas de lo que habían proyectado. En los últimos cinco años multiplicaron por 10 su equipo y, según asegura Fernández Silva, este año tiene la menor tasa de rotación en su historia, menos del 5 por ciento.

Específicamente en la Argentina, las contrataciones que son 1.000 para tecnología, 900 en las áreas de staff y negocios y 1600 en logística, donde este mes se están inaugurando dos nuevos centros, uno en 3 de Febrero y otro en La Matanza.

Por el volumen de contrataciones que maneja, Mercado Libre tiene su propio equipo de Selección, ningún proceso se terceriza. Y, de hecho, para hacer frente a otros de los desafíos que es con este crecimiento seguir preservando y multiplicando su cultura tiene una figura especial -usada en otras empresas mundiales como Amazon-, la del Bar raiser. “Son personas cuyo rol es mirar que la gente que sumamos vibre con nuestra cultura y tenga capacidad de aprendizaje. Tiene que ver con esto de expandir nuestro talento”, explica Fernández Silva.

El “elevador de la vara” es objetivo y neutral, no pertenece al área de RR.HH. y tampoco al sector que toma a la persona. “Integra una lista y su rol es intervenir al final del proceso de selección y garantizar que estos dos requisitos se cumplan”, detalla el ejecutivo.

Es que Mercado Libre no contrata por carreras o por los saberes técnicos que tengan las personas. Las “metacapacidades”, como las llama Fernández Silva, que debe tener un candidato son agilidad de aprendizaje y que vibre con la cultura emprendedora. “Estas dos cualidades te preparan para todo; hoy es la IA, pero mañana puede ser otra tecnología u otra cosa”, indica.

A su vez, la propuesta de valor del unicornio “es bastante holística y tiene cuatro componentes esenciales”, define el líder de Personas a nivel regional: uno es el propósito, “bus- Mercado Libre celebra el 1er. puesto. Juan Martín de la Serna, presidente de Argentina (en el centro); Sebastián Fernández Silva, Chief People Office (segundo sentada desde la derecha). camos gente que realmente le apasione lo que estamos haciendo, que es democratizar el comercio y los servicios financieros en América latina”, enumera.

Para ello, y es el segundo componente hacen mucho foco en el liderazgo: “ofrecemos un liderazgo de calidad, próximo y cercano e inspirador”, dice.

Y, el tercer son los desafíos. “Es una industria que cambia permanentemente, siempre estamos lanzando cosas nuevas. Buscamos gente que se apasione con los desafíos porque esto ya no es salir de tu zona, sino vivir fuera de tu zona de confort. Cada uno es dueño de su carrera”. Todo estos en un entorno muy flexible, el gran pedido del talento hoy.

Con respecto a este tema, MeLi trabaja con una descentralización total de los roles ejecutivos. “Hoy no tenemos una casa matriz. La casa matriz está en la región y está basada donde está el talento. Si miramos nuestros C Level, además de en la Argentina, tenemos gente en México, en Uruguay, en Chile y en Brasil”, señala Fernández Silva.

En cuanto a la presencialidad, la empresa tiene la política que los puestos altos tiene que cumplir un 40% del tiempo en el trimestre onsite y para empleados pide que no sea 0. `El pospandemia nuestro es muy distinto a lo que ha hecho la mayoría de las empresas inclusive las tecnológicas. Y, basándonos en los resultados nos ha ido muy bien`, recalca el líder, a la vez que aclara que establecen mecanismo que permitan asegurar la transmisión de cultura, como, por ejemplo, que las personas que recién ingresan deban ir a la oficina al menos un 40 por ciento al menos los primeros tres meses.

Por otro lado, la compañía permite trabajar desde cualquier lugar del mundo 90 días al año y, para el liderazgo más sénior, tiene el programa Reloaded your batteries, y pueden tomarse dos meses al cumplir 10 años y tres meses con 20 años de trayectoria. `El primero en hacer uso de este beneficio fue el presidente de Argentina, Juan Martín de la Serna`, cuenta el responsable de Personas, quien dice que hay un condicionante: `que dejes un equipo preparado`.

Como ejemplo de la capacidad de aprendizaje en un equipo nativo digital, Fernández Silva da números. Según cita el ejecutivo, el último estudio de Gartner asegura que, en promedio, en las empresas el 50 por ciento de sus empleadores utiliza IA y el 50 por ciento no lo hace. `En Mercado Libre un 5 por ciento de nuestra gente no la usa`, tira el número uno del sector.

Justamente con IA generativa lo primero que hizo la empresa fue disponibilizarla a todos sus equipos. `El tercio que integra el negocio, staff y tecnología tienen licencia para usar Gemini y empezar a experimentar. El paso dos fue hacer un training de sensibilización y enseñarles a ser más efectivos en hacer prompting. Y el paso 3 fue capturar los casos de éxito para lo cual hicimos la GenAI Week`, cuenta.

En paralelo todo el equipo sénior de liderazgo -60 personas de toda la región- pasaron una semana en Stanford en un programa diseñado especialmente para ellos. `Esa semana la completamos con visitas a empresas como Google, Meta Open IA, a la vez que recibimos a personas de VC conectadas con todo lo que se está viviendo en IA`, cuenta Fernández Silva. Y suma: `El objetivo era generar mayor sensibilidad de lo que esta pasando con la revolución de la IA en la cuna de la tecnología`.

Específicamente en las áreas de staff ya lo están usando para distintos procesos. `En contratación de personal, estamos experimentando con agentes para hacer la primera parte de screening, pero además, la utilizamos para contestar consultas en nuestro portal; recibimos 1,8 millón entre consultas y transacciones por año y el 95% se contesta con IA generativa que incluye lo transaccional`, ejemplifica el ejecutivo.

En cuanto a los planes de contratación para el 2026, Fernández Silva explica que están terminando de analizar `cuánto podemos capturar a través de inteligencia artificial para seguir escalando de una manera distinta y no ser tan dependientes de la contratación de personas necesariamente`, aunque asegura que en el área de logística van a seguir contratando gente y expandiendo la red. UNO MÁS UNO IGUAL A TRES En Galicia les gusta comparar el trabajar allí con una página en blanco, uno puede moldear su carrera. Y el caso de Diego Rivas, nuevo CEO de Galicia es un ejemplo de ello.

Rivas ingresó al banco a los 18 años. Sin embargo, conocía la empresa desde siempre. Su mamá y su papá se conocieron en el banco y él, según cuenta, vivió `el Galicia como marca empleadora`. `Esperaba que me llegaran los útiles del colegio, me iba de colonia de vacaciones con el banco, venía a participar el Día del Niño y otras festividades`, cuenta.

De hecho, el Galicia fue su primer y único empleador. En sus 38 años de carrera pasó por el área de tarjetas de crédito, estuvo en la mesa de dinero, fue CFO de las tarjetas de consumo y gerente General de Efectivo Sí cuando compraron esa empresa. Fue responsable del área de Riesgos y le tocó liderar la compra de Sura y HSBC como CFO. Y, en agosto de este año, reemplaza a Fabián Kon como CEO, mientras su jefe pasó a presidir el Grupo Galicia.

Esa cultura emprendedora, ágil, con foco muy comercial es la que se integró con la cultura con foco en el riesgo y los procesos característica del HSBC. `En el talento buscamos dos ´metacualidades1: agilidad para aprender y que vibre con nuestra cultura`.

`Los equipos más homogéneos son más fáciles de integrar, pero hay menos riqueza. Cuando integras equipos heterogéneos a la larga la ganancia es mayor`, asegura Rivas.

Flavio Dogliolo, director de Personas del banco y también del Grupo Galicia compara ambas culturas. Galicia es una cultura muy comercial, muy de entrepreneur, muy de hoja en blanco -detalla el líder-, `No le reportas a nadie en el exterior y eso te da velocidad. Tienes un apetito de riesgo porque sos un player local dispuesto a ponerlo en juego, y mucho compromiso con el país`, suma Rivas.

El HSBC, explican los ejecutivos, aporta una mirada más de riesgo, más de proceso, de control que los complementa. `Algunos procesos te hacen más robustos, muchos procesos te vuelven demasiado lento`, hace la síntesis el número uno, quien analiza: `El mix de perfiles nos tiene que ayudar a la larga a que el nuevo Galicia sea mejor que el viejo Galicia y que el viejo HSBC. Que uno más uno no sea dos`.

Justamente en julio, terminó esa integración y en septiembre inició un programa de mentoreo dirigido especialmente a los líderes que venían de Galicia Mas. En este caso -el banco implementa este tipo de propuestas en diversas ocasiones-, la iniciativa une un líder mentor de Galicia con un mentee que viene del ex HSBC con el objetivo de que este último se sienta acompañado a la hora de aprender como es el ADN Galicia y su forma de liderar.

`Me gusta aprender y me gusta juntarme con gente de la cual aprendo. Me gusta el mentoreo, no tanto por lo que yo brindo sino por lo que recibo`, señala Rivas.

Actualmente, dos líderes del Comité ejecutivo vienen de Galicia Mas. `Son dos posiciones súper importantes, la del CFO y el Tesorero. Lo que buscamos es el mejor talento para la posición independientemente si es Galicia, Galicia Mas en todos los niveles`, suma el número uno.

Así, `el gran desafío que tenemos es cultural. Las integraciones funcionan o no funcionan en función -valga la redundancia- de la

cultura`, advierte Dogliolo.

El responsable del área indica `no eran muy alentadores los papers que íbamos leyendo: 8 de cada 10 no son exitosas y en gran parte se debe a la dificultad de la integración cultural`. El día D y después Para ambos ejecutivos la integración que acaban de terminar fue exitosa. `Le dimos la bienvenida a 600.000 clientes que tuvieron un onboarding impecable`, dice Dogliolo usando términos de Recursos Humanos.

Para el ejecutivo, la métrica más objetiva se vio el día en que se dio de baja la plataforma de Galicia Más y todos sus clientes pasaron a usar la de Galicia. `Fue un fin de semana Galicia de estreno.

La primera foto tras la integración. Diego Rivas, flamante CEO del banco (a la derecha en la banqueta); Flavio Dogliolo, director de Personas (a la izquierda). épico, ciento de personas en el edificio de Chacarita. Parecía que se lanzaba el cohete a la luna, todos haciendo la cuenta regresiva para abrir los canales. Ese día se vio la cohesión del equipo`, relata el líder de Personas.

Más allá del salto tecnológico, en términos de negocios, en métricas duras relacionadas al engagement y a la principalidad de los clientes, el CEO asegura que `en el segmento minorista no se perdió nada`. Y agrega: `se perdieron puntualmente algunos pocos corporativos que tienen una mirada de casa matriz que trabajan con bancos globales como el HSBC`.

En cuanto a lo que viene, el flamante CEO del banco señala que su principal desafío es `ponerle aún más foco a lo que ha sido el centralismo del cliente con una mirada mucho más digital, pero manteniendo nuestro ADN de ser cercanos al cliente`. `Cómo mantenemos esa cercanía en canales que son muchos más fríos, automáticos y autogestivos`, se pregunta a la vez que cita una premisa que se repite mucho en Galicia: `No enamorarte de la solución, sino de problema del cliente`.

Entre los temas que tiene el banco para formar a sus 6.500 empleados están además de las habilidades blandas como fomentar la curiosidad, las ganas de aprender, la autonomía y la agilidad como modo de trabajo; la tecnología. `Vamos incorporando perfiles tecnológicos, pero, a la vez, tenemos un plan de formación para toda la empresa de acuerdo a cada rol para evolucionar en tecnología, uso de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, el diseño de experiencias de usuario de excelencia`, enumera Dogliolo.

Desde el lado de la atracción de talento, el líder de Personas indica que la propuesta del Galicia como grupo se vio fortalecida. `Fomentamos la movilidad y que la posibilidad de desarrollo sean a nivel Grupo. Esa rotación es algo que valora el talento del Galicia`, asegura el líder de personas, quien resalta que ya no se ven como un banco tradicional. Accenture mira el futuro. Sofía Vago (en el centro), presidente de la operación local, Georgina Barrán, directora de RR.HH. y un pequeño grupo de los 14.000 colaboradores.

`El mix de perfiles nos tiene que ayudar a ser mejores que el viejo Galicia y el viejo HSBC`.

`Tenemos una mirada de talento cruzada, queremos los mejores perfiles en los mejores lugares. Cuáles son los lugares críticos y cómo nos aseguramos que tenemos A players, como dice Reed Hasting el fundador de Netflix. Estos A players en esos lugares son los que atraen otros talentos...`, concluye Rivas. EL DESAFÍO DE VEN DER TALENTO Visitar las oficinas de Accenture en el Polo tecnológico de Parque Patricios es una experiencia por sí misma y recorrerlas con su presidenta quien ayudó a diseñarla permite comprender la cultura de una empresa que emplea en la Argentina a unas 14.000 personas, `14.000 únicas personas`, como le gusta decir a líder, Sofía Vago.

Diseñados como una ciudad con sus distintos barrios, paradas de subte y cafecitos, y también puestos para hacerse masajes los seis pisos de este edificio inteligente reciben a miles de profesionales que comparten una misma cultura de trabajo que tiene en el centro la pasión por el aprendizaje.

Justamente, el primer día de septiembre Accenture lanzó a nivel mundial una nueva unidad de negocios: Servicios de Reinversión, donde unifica todas las soluciones que le permitan ser el `socio predilecto de nuestros clientes para la reinversión y liderar la generación de IA`.

Sin embargo, los que puertas para afuera se traduce en una muy focalizada estrategia de negocios, puertas adentro implica un gran desafío para el talento que trabaja en la organización.

Así, la firma que este año volvió al podio del ranking de Mejores empleadores de la revista APERTURA, siguiendo los lineamientos de su casa matriz, lanzaron en la Argentina el programa Reinventors para todos sus empleados. `No importan lo que hagas, que función cumplas, todos somos reinventores, todos vamos a tener este programa de capacitación para reconvertirnos a un negocio 100% intervenido por la IA y los agentes`, cuenta la número uno en la argentina, quien asegura que no es la primera vez que han tenido que reconvertirse. `Ha habido muchos disruptores que han cambiado la forma en que se lleva adelante el negocio y nuestros propios servicios`, dice la líder que tiene 27 años de compañía.

Además de la velocidad de la revolución de la IA, Georgina Barrán, directora de Recursos Humanos de Accenture Argentina, remarca la diferencia en los skills que hay que desarrollar. `En otras ocasiones los skills técnicos o más hards eran los que primaban. Ahora tiene que ver con el skill más soft, como te adaptás, aprendés y desaprendés más rápido`, señala la líder del área, quien explica que su sector es quien debe asegurar que esto suceda. `Somos los responsables de que todos estén en la misma página`.

Justamente el desarrollo y la capacitación son uno de los grandes atractivos de Accenture como marca empleadora, muy unidos a la flexibilidad. Pero también la convierten en una compañía donde la gente quiera trabajar, el hecho de tener estar a la vanguardia de lo que viene en diversas industrias, además de ser una empresa que está creciendo en el país.

`La Argentina a 1 nivel global es considerada una strategic location que se definen por varias cosas, entre ellas por el nivel de talento y por el nivel de funciones que tenés`, explica Vago, quien asegura que tanto el negocio local, como el de exportación, pese a tener contextos diferentes, están creciendo.

En el negocio local, independientemente de las situaciones particulares, hay sectores que están traccionando muy fuerte como minería, energía, agro, los servicios financieros y en virtud de esto creo que vamos a seguir creciendo, detalla. Y suma: `Abrimos dos nuevas oficinas una en Mendoza y otra en Salta anticipándonos a lo que va a ser lo que llamamos el Triángulo minero, junto con la oficina de Chile`. Estas oficinas se suman a las que la empresa ya tiene en Mar del Plata, Rosario y Córdoba.

En cuanto al mercado de exportación, la experta señala que hoy, tanto para Accenture como para sus clientes, cubren una capa estratégica, posiciones sofisticadas. Sin embargo, Vago aclara que el negocio crezca no significa necesariamente aumentar su plantel de empleados. `Al implementar inteligencia artificial podemos abarcar mucho más negocio con la misma cantidad de gente`, asegura. Diseña tu propia aventura En Accenture aseguran que todos son líderes y que ellos mismos son su propia credencial. Es que en la empresa no venden productos, venden talento y su ADN, su cultura es estar continuamente aprendiendo. `Es lo que a la gente le divierte, hoy está en un proyecto, mañana en otro. Con cada cliente se aprende algo nuevo, y también es muy común que gente de Tecnología pase a Consultoría o gente de Consultoría a otro sector`, grafica Barrán.

El desarrollo en Accenture es como ir eligiendo tu propia aventura. Podés desarrollarte por interés en alguna industria en particular, o en una tecnología determinada. Se puede crecer no solo hacia arriba sino lateralmente. Somos una empresa de personas, de talento, agrega Vago, quien a la vez señala que son conscientes que su gente es tentada por el mercado porque está muy expuesta a lo último, a lo que pasa. `Nuestra responsabilidad como compañía es formar a los líderes del futuro con una visión integral que es súper valiosa. Y esa es la propuesta de valor que le hacemos a cada uno de nuestros colaboradores`, remarca.

Además de la formación, Accenture propone una forma muy particular de trabajar que se caracteriza por el trabajo en equipo con un marco metodológico muy fuerte. `Todo el tiempo estas hackeado por los cambios que se dan en el contexto, en el mundo, en la tecnología. Desafíos que te hace crecer todo el tiempo`, explica Vago, que lo vivió y vive en primera persona.

En este contexto de constante desafíos la flexibilidad es clave que se traduce específicamente en un esquema híbrido de mínimo una vez por semana. `Tenemos un esquema flexible desde 2023, si bien creemos que la presencialidad trae la co-creación`, hace la aclaración la responsable de Recursos Humanos.

El día en que esta cronista visitó las oficinas, justamente, un grupo de empleados estaba aprendiendo el rito de amasar el Jalá para celebrar Rosh Hashaná -el año nuevo judío- y pedir por un año nuevo lleno de paz. El 70 por ciento de los que participaron no eran judíos, le pasaron el dato a la número uno cuando pasó a saludar y decir unas palabras de cierre.

La flexibilidad también se traslada a su propuesta de beneficios que revisan constantemente. `Tenemos un menú del cual, de acuerdo a los intereses de cada uno muchas veces relacionado a la edad, se puede elegir, por ejemplo, un veterinario o crédito en el súper`, detalla Barrán, quien cuenta que este año hicieron un upgrade en la cobertura médica y sumaron un familiar al pase de gimnasio.

Actualmente, la empresa está analizando incorporar servicio de tintorería y modista. `La idea es trabajar con los emprendedores del barrio. Entonces podés traer tu traje o una prenda para arreglas un lunes y lo retirás la otra semana`, cuentan.

Hacia adelante, la líder de personas señala sus desafíos: `Capacitación para siempre estar innovando, y formar los nuevos líderes con las habilidades que se requieren para la nueva era que ya estamos viviendo. Además de las capacidades técnicas, sentido crítico, empatía, adaptabilidad, flexibilidad...`, concluye.

Mercado Libre Galicia Accenture Unilever Cervecería y Maltería Quilmes Philip Morris Ford PwC Natura Grupo Lartirigoyen Mondelez Arcor San Cristóbal Danone Raízen SAP YPF Nestlé Naranja X Grupo Omint Alsea Techint Globant Santander Juan Martín de la Serna Diego Rivas Sofía Vago Laura Barnator Martín Ticinese Demian Pintos Martín Galdeano Miguel Urus Verónica Marcelo LuisColmegna Martín Antola Andrés Graziosi Diego Guaita Juan Garibaldi Andrés Cavallari Claudia Boeri Horacio Marín Gian Carlo Aubry Pablo Caputto Marcelo Mancini Santiago Farinati Paolo Rocca Martín Migoya Alejandro Butti PedidosYa Holcim KMPG BBVA Konecta Farmacity Pan American Energy Grupo ST Smurfit Westrock Veolia ICBC Despegar NTT Data Camuzzi Puma Western Union Grupo Newsan La Segunda Seguros Movistar Grupo Ceta Arcos Dorados Banco Macro La Caja Grupo Corven Drogería del Sud ÓCASA Blue Star Group SanCor Seguros Supervielle Verisure Prestige Auto SanCor Salud Volkswagen Renault Mirgor Gador Prosegur Censosud Celsur Hospital Alemán Telecom Carrefour Evoltis Mastellone Dia Emova CCU Grupo L Flybondi Universidad de Belgrano Esteban Gutiérrez Pablo Bittar Néstor García Jorge Bledel Iván Morero Sebastián Miranda Marcos Bulgheroni Isela Costantini Rodrigo Longarte Gustavo Calvi Andrés Lozano Paula Cristi Pablo Pereira Hernán Pardo Gustavo Marques Maximiliano Babino LuisGalli Mario Castellini Gabriel Speratti Ernesto Fernández Machado Eduardo Lopardo Juan Parma Jorge Mignone Nicolás Ballestrero Fernando Oris De Roa Santiago Castro Piccolo Leandro Caldora Alejandro Simón Gustavo Manriquez Florencia Tsuji Daniel Herrero Fernando Werlen Marcellus Puig Pablo Sibila José Luis Alonso Alfredo Weber Alejandro Sánchez Diego Marcantonio Gabriel García Polignano Ricardo Berthold Roberto Nobile David Collas Juan Chacón

Agustín Ibero Joaquín Acuña Julio Freyre Sebastián Lusardi Mauricio Sana José Luis Ghioldi MAS ALLÁ DEL ALGORITMO Son las 15 de la tarde y en las oficinas de Google Argentina, ubicadas en Puerto Madero, los pasillos se sienten tranquilos. El segundo piso, donde minutos más tarde esta cronista va a realizar la entrevista, funciona para recibir gente externa a la compañía. Es un piso más abajo donde se desarrolla todo el cerebro de Google.

El motivo de esta visita se debe a que por quinto año consecutivo, la compañía tecnológica se quedó con el primer lugar en la categoría de entre 200 y 1000 empleados del ranking de Mejores Empleadores que realiza APERTURA.

En conversación con Fernanda Vidueiros, gerente de Recursos Humanos para Hispanoamérica destaca su política de licencias extendidas. `Tenemos beneficios relacionados a la calidad de vida, como las licencias extendidas parentales, tanto para adopción como para maternidad, paternidad`, dice y explica que todas las empleadas de la compañía gozan de un mínimo de 24 semanas -casi el doble de lo que establece la ley-. Lo mismo sucede con los empleados cuyas parejas tengan hijos o adopten un niño, en cuyo caso gozan de una licencia de hasta 18 semanas pagas. `Además, se pueden agregar dos semanas para trabajar al 50% pero cobrando el 100% del sueldo`, detalla. Otro de los programas que cobra relevancia es el plan privado de retiro complementario. `Si el empleado decide

aportar, Google iguala un porcentaje de ese aporte`, dice Vidueiros.

111

La política de bienestar incluye una semana adicional de vacaciones, ade-

1/11. 11

de tres días de licencia por salud o `well-being days`, que los empleados pueden tomarse en cualquier momento del año para desconectarse. Con este mismo fin, el edificio tam- Google de festejo. Fernanda Vidueiros, gerente de rr.hh. (parada en el centro) junto a representantes de los 350 empleados de la tecnológica en la Argentina. Por Juana Posbeyikian bien cuenta con gimnasio, clases de yoga y boxeo, y servicio de masajes.

En esa misma línea, los colaboradores tienen acceso al Servicio de Ayuda al Empleado, un programa que ofrece asesoramiento legal, contable y psicológico a través de un centro externo, sin costo para el empleado ni para su cónyuge. Además, cuentan con el servicio de `Second Opinión`, que permite solicitar la evaluación de un equipo internacional de profesionales médicos ante un diagnóstico previo, tanto para el trabajador como para un familiar directo. Desarrollo profesional

En materia de formación, la compañía financia parte de los programas educativos que los empleados deseen realizar, ya sea vinculados a su posición actual o a otras áreas de interés. `Tenemos distintas iniciativas internas para desarrollar al máximo nuestra capacidad profesional. Para eso, destinamos fondos anuales que cubren parte de los estudios que elijan`, explica la directora.

En el caso de los estudios de MBA o posgrado, si el gerente aprueba la solicitud, la empresa cubre hasta el 66 por ciento del costo, con un tope anual.

A nivel de estructura, la empresa mantiene una estrategia de crecimiento estable, enfocada en sostener la nómina actual y reforzar áreas clave como ventas, servicios y soporte, ingeniería, programación, marketing y comunicaciones. `No estamos en un proceso de expansión acelerada, pero sí de mantener la estructura que tenemos actualmente`, resume la ejecutiva.

Además, la empresa promueve el ya clásico programa del 20%, que permite dedicar una parte del tiempo laboral a proyectos adicionales o iniciativas internas. `Esa participación les puede brindar visibilidad de sus perfiles al resto de las áreas para, el día de mañana, estar listos para tomar un nuevo desafío`, concluye. Tras la carrera tecnológica En un escenario que se presenta desafiante para las empresas tecnológicas, mantener la sostenibilidad del negocio exige adaptarse a un mercado que resuena por lo incierto y competitivo. Salesforce en `rediseño`. Martín Tommasi, Employee Success Business Partner Director, sentado a la derecha junto a parte de su equipo.

Sin embargo, esto no parece haber afectado a Salesforce: la tecnológica volvió a ocupar el segundo lugar en el ránking de Mejores Empleadores que realiza APERTURA en la categoría de 200 a 1000 empleados. La tendencia se mantiene inalterable; al igual que el año pasado la compañía se posicionó en el top 3, solo por detrás de Google.

Tal como explica Martín Tommasi, Employee Success Business Partner Director en Salesforce, correr a la par de los avances tecnológicos no es tarea sencilla. Para eso, la empresa lleva adelante lo que llama `el modelo de las 4R`: Redesign, Reskill, Redeploy y Rebalance.

`Estamos viendo cómo la inteligencia artificial y los humanos empiezan a tener una dinámica mucho más frecuente. Esto lleva a que en la compañía nos planteemos cómo vamos a rediseñar los roles de los empleados, junto al soporte que puede dar la IA, para que combinados tengan un mayor potencial de trabajo`, dice.

Esto no se puede implementar sin un `reskill`, es decir un reaprendizaje de las herramientas de inteligencia artificial que a cada actualización tecnológica cambian su lenguaje. `Con el redeploy queremos darle a las personas una mayor practicidad en su rol y, por lo tanto, una mayor relevancia para el negocio. Ahí entra en juego el último elemento que es el rebalance, o en otras palabras cómo vamos a optimizar el planeamiento de nuestra fuerza laboral porque ya no estamos en una etapa inicial de avance tecnológico, sino en una curva ascendente en donde los agentes de IA empiezan a trabajar junto a los humanos`, agrega.

En tal sentido, remarca que actualmente el mayor desafío que supone ser el lead del área de Recursos Humanos es el reclutamiento, debido a que se trata de un mercado donde el avance tecnológico corre a una velocidad que las personas tardan el alcanzar. `Como sabemos que esto es una realidad, ponemos el foco al interior de la compañía, es decir, capacitar a nuestros empleados lo más rápido posible`, señala. Para hacerlo, la empresa desarrolló Trailhead, una plataforma de aprendizaje online abierta a la comunidad. `Permite que miles de personas accedan a nuevas oportunidades en la economía digital, como crear y usar agentes de IA con nuestra plataforma Agentforce, y de iniciativas de capacitación y recapacitación profesional en conjunto con gobiernos, universidades y organizaciones de la sociedad civil`, explica Silvia Tenazinha, directora General de Salesforce Argentina.

De hecho, la empresa bonifica a sus empleados con una suma anual -que se actualiza acorde a los valores del mercado- de hasta \$ 5,2 millones para su formación, que abarca desde cursos e idiomas hasta carreras de grado, posgrados y másters.

La lista de beneficios que ofrece la empresa es diversa. Dentro de las políticas más valoradas por los empleados se encuentran las licencias extendidas por maternidad, paternidad y adopción. Puntualmente, la compañía otorga hasta 26 semanas de licencia para el cuidador principal.

Si hay algo que llama la atención es lo que Tommasi destaca como `vacaciones ilimitadas`. `Es literalmente eso`, remarca. `Las personas se pueden tomar vacaciones cuando quieran y cuanto puedan, siempre y cuando esté validado por su manager y dentro de parámetros razonables`, apunta.

La empresa también brinda asistencia médica y psicológica para empleados y sus familias, reintegros mensuales de hasta US\$ 100 por persona en actividades de bienestar, plan de ahorro para la jubilación y beneficios inclusivos de género con reembolso de tratamientos, vestimenta y gastos legales.

‘Damos asistencia para fertilidad y desarrollamos también una política muy importante que es el cambio de género. Este incluye desde una importante suma de dinero, hasta el asesoramiento legal, las cuestiones administrativas y la ayuda médica en el proceso, antes, durante y después’, cierra Tommasi. FLEXIBILIDAD Y ACCOUNTABILITY ‘Lo que más valora la gente es la forma que hay de trabajar en Roche, que tiene que ver con la accountability y la flexibilidad laboral’, dice Yanina Zancoli, People & Culture Head de la empresa en la Argentina media hora antes de entrar a su primera reunión del día.

Este año, al igual que la edición anterior, el laboratorio Roche quedó en el tercer puesto del ranking de Mejores Empleadores en la categoría entre 200 y 1000 empleados, solo por detrás de Google y Salesforce.

En la compañía de origen suizo, explica la líder de Recursos Humanos, los empleados trabajan por objetivos, lo que significa que la empresa no controla horarios ni presencialidad para que haya un ‘balance entre la vida personal y profesional’, indica, aunque se les recomienda asistir dos veces a la semana.

Como muchas de las compañías que lideran este ranking en las diferentes categorías, la empresa lleva adelante una política de beneficios que se distingue del mercado y que abarca desde el desarrollo profesional hasta una compensación salarial por encima de la media del sector.

‘Nuestro programa incluye no solo a la persona que trabaja en Roche, sino a su grupo familiar. Cubrimos un monto de \$100.000 en el verano para que los empleados lo puedan destinar ya sea a la colonia de los hijos, a la guardería de mascotas, al gimnasio, o al cuidado de adultos mayores. Y buscamos además que sea inclusivo, es decir que no esté dirigido únicamente a las familias tradicionales’, explica.

En ese sentido, la compañía mantiene una política de licencias parentales extendidas de cinco meses, tanto para ‘Ante la mayor interacción con la IA, estamos rediseñando los roles de nuestros empleados’. madres como para padres, y un regreso progresivo al espacio de trabajo hasta el año. También brinda préstamos para tratamientos de fertilidad y criopreservación de óvulos.

‘Al ser una compañía de salud, en la pandemia realmente tuvimos que estar presentes y acompañar. Y como durante esa época muchas veces las personas necesitaban tomarse un día, una vez que se terminó la pandemia decidimos implementar lo que hoy llamamos ‘day off’, un día libre al mes que tiene cada persona para que lo utilice como quiera’, dice.

Bajo esta misma lógica también ofrece un día libre anual para la realización de estudios médicos, aunque la empresa tiene enfermera y médico a disposición en las instalaciones para que los empleados puedan hacerse los chequeos médicos preventivos in Company y sin costo.

En materia de desarrollo profesional, Roche ofrece un portafolio global de programas de capacitación centrados en diversas áreas como coaching, liderazgo e idiomas. Para evaluar el plan de carrera de cada persona, la compañía promueve ‘check-ins’ periódicos con sus managers en los que se revisan objetivos, capacidades a fortalecer y conexiones clave dentro y fuera de la organización. A partir de estas conversaciones, cada empleado define sus metas a futuro mientras recibe orientación y feedback para asegurar el progreso de sus proyectos.

Sin embargo, Zancoli explica que el mayor desafío del área de Recursos Humanos radica en acompañar el desarrollo profesional dentro de una estructura que hoy es más horizontal y donde el crecimiento no se da principalmente por jerarquía, sino por capacidades y proyectos. ‘Hay posiciones jerárquicas, pero son menos. Roche adoptó esta forma de trabajar que implica acercar los líderes a sus equipos, pero que también plantea la pregunta: ¿cómo crezco y me desarrollo? Con el beneficio de que si uno se forma y está preparado, es más rápido crecer. El foco está en fortalecer

habilidades, trabajar por proyectos y priorizar la experiencia’, resume.

En materia de compensaciones, Roche mantiene una política alineada con las prácticas del mercado. Este año se realizaron dos revisiones salariales y la compañía cuenta con un esquema de bono anual basado en el desempeño individual, que combina resultados, comportamiento y nivel de impacto, ajustado por los resultados regionales y globales.

Además, la firma ofrece distintos beneficios económicos, entre los que se incluyen cobertura médica para todo el grupo familiar, planes de préstamo para la compra de automóviles sin interés y con bonificación parcial, y reintegros de gastos de movilidad. En los niveles directivos, se suma el uso de vehículo corporativo. Roche acompaña. Al frente a la derecha, María Pía Orihuela, gerente general de Roche Pharma Argentina y Yanina Zancoli, People & Culture Country Head (al fondo). Google Salesforce Roche

Coca-Cola Sanofi DOW Cirion Scania Abbvie BASF Paradigma Novo Nordisk YPF Luz Thomson Reuters Siemens Haleon Ualá L'Oréal Groupe Lenovo Syngenta Schneider Electric O'Farrell & Mairal Medtronic AON MSD Shell Grant Thornton Merck MODO Pfizer Novartis Adidas Genneia Unipar Dentsu NeuralSoft Ibero Adecco Havas VML Epidata Manpower Assist Card Víctor Valle Silvia Tenazinha María Pía Orihuela y Guido Bartalena Leonardo García Carolina López Camelo Dolores Brizuela Santiago Landoño Sebastián Figueroa Fernando Gómez Bernal Matías Martín Juan Defiore Carlos A. Otheguy Martín Mandarano Rodrigo Hermida Eduardo Gorchs Sergio Bonás Pierpaolo Barbieri Yann Le Bourdon Octavio Fonseca Alego Marcos Bradley Marcela Romero Santiago Carregal Joaquín Castro Maximiliano Bona Carlos Annes Germán Burmeister Fernando Fucci Marcelo Ponte Rafael Soto Agustina Ruiz Villamil Francisco García Pablo Lamo Bernardo Andrews Rodrigo Cannaval Leandro Zumárraga Gustavo Viceconti Lucas Matías Salvatore Leandro Cazorla María José Ezquerro Victoria Colé Adrián Anacleto Luis Guastini Carlos Stefani Mars Flux It Medifarm (Scienza) Interbanking ÁW Global Aspro Energy Baufest Hogarth Worldwide Alican Eco Aguas y Bebidas Saludables Trivento Dietrich Whirlpool TGV Gire S.A. Cóbales Visuar Ti.g.re.. Amaneo Wavin Pomelo Universal Assistance BYMA Taranto Metrotel Grupo Gestión Magdalena Ferreira Lamas Santiago Urrizola Sebastián Roqueta Pablo Carretino Alejandra Oniszcuk Pablo

Oriandi Ángel Pérez Puletti María Elena Eduardo Darío Maida Re Pablo Abadía ´ Marcos Jofre Hernán Dietrich Martin Castro
Ernesto Galindez Gonzalo Díaz Solá Ignacio Novia Marcelo Srbovic Cristian Landa Victor Guajardo Gastón Irigoyen Fernando García
Ruiz Gonzalo Pascual Merlo Diego Taranto Sebastian Bardengo Jorge Salvatierra

Cómo se hizo el Ranking Mejores Empleadores 2025 La nueva edición de Mejores Empleadores se elaboró a partir de una convocatoria abierta a compañías de todos los sectores e industrias que emplearan a más de 50 personas en la Argentina. Las empresas debían responder un cuestionario de 80 preguntas. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. En cada una, se indagó en aspectos como el plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 195 organizaciones y solo se publican los resultados de las que superan los 350 puntos.