

EL SECRETO ES DAR PERO, SOBRE TODO, PARTICIPAR

Argentina - 20/10/2016 - Apertura - Pág. 128,130,132,134,136

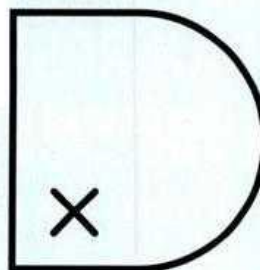


MEJORES EMPLEADORES 2016

EL SECRETO ES DAR PERO, SOBRE TODO, PARTICIPAR

Más allá de los beneficios, las empresas de más de 200 empleados rankeadas en lo más alto implementan políticas destinadas a que su gente sea, cada vez, más protagonista de la compañía.

Por Lucila Lopardo



os ingenieros de las oficinas de Google en París investigaban los cascos de realidad aumentada. Se dieron cuenta de que no eran más que una pantalla de alta resolución, un par de sensores y una caja que permitía sensibilizar el movimiento. Agarraron un teléfono, una caja de cartón y armaron lo que, hoy, es el *cardboard* de Google.

- Con eso, viajaron a las oficinas centrales. Al día siguiente, Larry Page ya lo tenía en la cabeza y dijo: "Lanzamos esto en 40 días". El director General de Google Argentina, Federico Procaccini, relata la anécdota para mostrar cómo la compañía impulsa el desarrollo de sus profesionales.

- Con 10 años ya en el país y un negocio que, a nivel global, avanza entre 20 y 25 por ciento trimestral, Procaccini asegura que la compañía continuará invirtiendo en el crecimiento local, apalancado en el avance del *mobile*, uno de los principales *drivers* de la operación. "La Argentina entró más tarde. Pero ya estamos en una situación en la que las búsquedas se dan más desde el celular que desde la computadora", describe. Actualmente, el buscador emplea a 233 personas en el país, con un promedio de 30 años de edad. "Las incorporaciones ya no son tantas como al prin-



ENTRE 200 Y 1000 EMPLEADOS



GOOGLE Actualmente, emplea a 233 personas en la Argentina, con un promedio de edad de 30 años. La rotación es menor al 5 por ciento.

Foto: Nico Pérez



cipio. Pero, a pesar de que el número se mantiene en un rango, hay movimiento permanente, generado por rotaciones internas dentro de las oficinas locales y a nivel internacional”, relata Natalia Casa, una “noogler” –como llaman en la compañía a las nuevas incorporaciones– que ingresó en abril de este año como gerente de Recursos Humanos para Google Hispanoamérica.

“Cuando le dije a mi hijo, de 11 años, que venía a trabajar a Google, no lo podía creer. Se emocionó. Y veo que los colaboradores y los estudiantes que contratamos para pasantías sienten lo mismo. Acá, no se ve la desconexión o la fricción que se da en compañías más tradicionales o conservadoras”, asegura Casa, quien proviene de la industria aseguradora, donde enfrentaba una rotación promedio del 80 por ciento anual. Ahora, su índice es menor al 5.

En el último año, Google recibió 15.000 aplicaciones y cada colaborador tiene un presupuesto asignado para actividades de innovación y capacitación. “La clave está en poder conectarse y desconectarse. Por ejemplo, si alguien quiere hacer un curso de aladeltismo, fotografía, cocina, música o algo que le interese y lo haga una mejor persona y profesional, Google lo financia. Si un googler quiere estudiar, la compañía cubre el 75 por ciento del master o posgrado con un tope anual y no es necesario que la temática esté relacionada con el

negocio”, comenta Procaccini y agrega: “Si bien muchas políticas están centralizadas y vienen de la empresa, cada googler tiene el *empowerment* para tomar las decisiones que quiera, desde organizar clases de yoga con sus compañeros, hasta decidir trabajar o no en un horario determinado”.

Sin embargo, más allá de que las oficinas de la compañía fundada por Page y Serguéi Brin se caractericen por el modelo abierto con espacios compartidos, *nap rooms*, mesas de *pool* y de ping-pong, la realidad es que, para ser un googler, se debe estar alineado al objetivo de un negocio global, que, en el último año, facturó US\$ 74.541 millones. “Las expectativas son claras, bien transparentes y medibles, y cada uno es responsable de cumplirlas”, sentencia Procaccini y aclara que la *performance* se mide cada seis meses con los *managers* de manera formal, aunque, también, se dan conversaciones constantes e informales. Uno de los puntos que motiva a los empleados desde los resultados del negocio, y no tanto desde los beneficios diarios, es el recibir Google Stock Units (GSU) lo que hace que los resultados se reflejen directamente en el valor de las acciones de cada colaborador.

Los ingenieros que desarrollaron el *cardboard* lo hicieron gracias a que pudieron destinar el 20 por ciento de su tiempo a ese proyecto en particular, independientemente de sus funciones diarias. En Google Argentina, también se implementa esa estrategia, para dar experiencias *cross-functional* y que los empleados se prueben en otras áreas. Para esto, también implementan las rotaciones cortas de entre un mes, tres meses o hasta un año en otra filial para proyectos específicos. “No hay límite. Todos pueden acceder a estas posibilidades cualesquiera sean su posición y el proyecto

COCA-COLA

Mientras prepara su mudanza a su nuevo edificio corporativo, la filial está gestionando un proceso de cambio cultural.





al que quieran apuntar. Lo único que sí pedimos es que se mantengan, por lo menos, un año en su rol para aprender y generar valor. Si no, la experiencia termina siendo demasiado superficial", detalla Procaccini. Lo que comenzó en París como un espacio de experimentación terminó disparando la estrategia de realidad virtual de Google. "Lo bueno de la compañía es que permite que las cosas pasen y lleguen muy rápido. Hay inversión y equipo", destaca el CEO local y subraya que lo mismo que sucedió en Francia se puede dar en la Argentina o en Singapur. "Eso es lo atractivo de Google para las nuevas generaciones: todos pueden tener oportunidades de ese nivel", asegura.

REFRESH CULTURAL

Mauricio Macri llegó en enero de 2016 al Foro Económico Mundial de Davos con sólo un mes de experiencia en Balcarse 50. En ese contexto, Muhtar Kent, presidente del directorio y CEO Global de The Coca-Cola Company, le confirmó que su compañía invertirá US\$ 1000 millones durante los próximos cuatro años. Pero el vínculo entre Kent y Macri no terminó en la ciudad de los Alpes suizos.

El ejecutivo desembarcó dos veces en menos de un año en el país con mayor consumo *per cápita* de gaseosa en el mundo (155 litros, según Euromonitor): en abril, visitó la Casa

Rosada para reconfirmar el anuncio y, en septiembre, el Centro Cultural Kirchner para disertar en el "Mini-Davos". "La empresa dio una señal muy fuerte. El número uno vino y dijo: 'No hay mejor momento para ser argentino que éste. Sé que están en un contexto duro. Pero tengo esperanzas'", rescata Florencia Díaz, gerente de Recursos

MICROSOFT

EL 70 POR CIENTO DE LAS POSICIONES SE CUBREN CON CANDIDATOS INTERNOS O REFERIDOS.

NATURA

La empresa, cuyo 80 por ciento del plantel local está compuesto por mujeres, fue noticia por haber extendido a 40 días la licencia de paternidad remunerada.

Humanos de Coca-Cola Argentina, y cuenta que las novedades generaron un impacto positivo entre los 310 colaboradores. Aunque no se crearán nuevos roles en el corto plazo, Díaz explica: "Lo que puede llegar a pasar es que se refuercen algunas áreas, relacionadas con la innovación".

"Lo que tenemos es un motor muy fuerte y dimos señales muy claras", asegura la ejecutiva y detalla que, a fines de septiembre, se terminó de actualizar el salario de los colaboradores—todos, fuera de convenio—en un 36,5 por ciento acumulado.

En paralelo, puertas adentro, Coca-Cola Argentina está gestando un cambio cultural. "Las cosas cambian, cada vez, más rápido y las compañías grandes estamos tratando de hacer el *catch up*",

reconoce Díaz. En 2016, la filial local se prestó de voluntaria a nivel global para implementar un nuevo sistema de medición de *performance*, llamado "*Performance Enablement Experiment*", enfocado en fomentar conversaciones más frecuentes, abiertas y de calidad entre los *managers* y sus colaboradores. "Estamos cambiando el *feedback* para que ya no sea sólo llenar un formulario. Lo que pedimos es que el *manager* tenga una o varias conversaciones individuales con el asociado para que sea consciente de su *performance*", detalla.

A estas charlas, se le suman otras tres instancias mensuales: una reunión de alineación con el equipo, una encuesta al empleado sobre su trabajo y el de su jefe—"Upward Feedback"—y una encuesta en la que los *managers* dan *input* sobre la *performance* del asociado y su evolución ("*Reflection Survey*"). Además de generar nuevas instancias de diálogo entre los colaboradores, el "*Performance Enablement Experiment*" tendrá un impacto directo en el bono. "Ya no tenemos más *ratings de performance*, que dan un rango limitado para moverse o determinarlo. Con este nuevo proceso, tendremos más libertad y amplitud para establecerlo", explica Díaz.

Más allá de la medición del rendimiento, hace dos años, se implementaron "Laboratorios de Liderazgo", una serie de *workshops* que combinan desde sesiones individuales de *coaching* hasta talleres de dos días, alineados con el objetivo global de mejorar la experiencia del empleado en la compañía. Para esto, en la última edición, se montó un gran *living* con un sillón redondo para generar mayor intimidad entre los participantes. "Se dispararon conversaciones de mucho empoderamiento. Más allá de los beneficios o la flexibilidad, los

jóvenes, siempre, piden mayor responsabilidad y más posibilidades para desarrollar la capacidad de influencia para articular con otros equipos de trabajo”, comenta Díaz.

Gracias a estos encuentros, Coca-Cola formalizó dos programas. Uno es de *mentoring*, para cubrir el *feedback* constante. “Más allá de que lo pueden hacer con sus *managers*, nos pareció importante formalizar la figura”, destaca Díaz. El otro consiste en fomentar los intercambios internacionales de talento a corto plazo, por un período de tres meses. Bajo el título de “*Short Term Assignments*”, los profesionales pueden trabajar en un proyecto específico en otra filial de la compañía. “Aunque tenemos una rotación bastante menor al 5 por ciento, de las entrevistas de salida, surgió que la gente se iba, en parte, para hacer experiencias en el exterior”, destaca Díaz.

Los cambios internos funcionan de antemano para la mudanza al nuevo edificio de la compañía, en el barrio de Saavedra, que será durante el cuarto trimestre de 2017. “Con el edificio nuevo, esperamos tener mayor flexibilidad. Estamos creando nuevos espacios de trabajo con salas de *coworking*”, comenta Díaz.

“La estructura cambiará y los colaboradores lo necesitan. Les gusta moverse, tener más conexión entre las áreas y trabajar en distintos ambientes”, agrega.

HECHO CON PROPÓSITO

Llegar a la oficina y escuchar, a lo lejos, el sonido de las olas rompiendo contra la arena resulta una escena imposible para quienes trabajan en Buenos Aires. Sin embargo, eso sucede en Munro, provincia de Buenos Aires, cuando se llega a las inmediaciones del complejo Urbana – con certificación LEED GOLD –, en donde la brasileña Natura posee su filial local.

La elección de las instalaciones resulta una representación física de la esencia de la compañía, que, tanto para su CEO en la Argentina, Diego de Leone, como para Mariana Talarico, gerente de Recursos Humanos para América latina, es la clave de por qué, cada vez, más profesionales quieren trabajar en la compañía y otras empresas la toman como un modelo a seguir. “Nuestros colaboradores deciden seguir trabajando en Natura. Tienen el deseo de administrar una marca en una categoría que, tal vez, no tiene mucho que ver con ellos pero sí con quiénes ellos son. Y me refiero, en principio, a mí, como un hombre que está manejando una operación de maquillajes”, describe De Leone.

El último movimiento disruptivo de la compañía, cuyo equipo está compuesto por mujeres en un 80 por ciento, fue el de extender la licencia por paternidad remunerada a 40 días. Más allá de la comunicación formal, la acción tuvo

DUPONT

POSEE COMITÉS DE EMPLEADOS EN LAS DISTINTAS LOCALIDADES EN LAS QUE OPERA

al diferencial de una empresa. “Probablemente, en pocos meses, haya compañías que también tomen esta medida. No es eso en lo que nos diferenciaremos, sino en la propuesta de valor que se le hace al colaborador y en la cultura organizacional”, asegura la ejecutiva.

Para Talarico, no es un fenómeno ni local ni regional, sino que responde a un cambio global de paradigma. “Las compañías tienen que trabajar desde su esencia y su filosofía, y creer fuertemente en eso. Por ello, siempre trabajamos bajo triple *bottom line* (con la mirada social, ambiental y económica) y evaluamos a los colaboradores de la misma manera. Su bono no sólo está atado a los resultados del negocio. También, a los resultados sociales y ambientales”, destaca.

Según datos que comparte De Leone, la empresa creció, en los últimos años, por encima del 60 por ciento en América latina y la Argentina toma un peso relevante, al ser la segunda operación más importante y en la que gran parte de los 588 colaboradores tienen cargos regionales. “La dinámica de nuestro negocio es acelerada. En un año, tenemos entre 18 y 20 ciclos de renovación y, en un promedio de 18 meses, modificamos más de un tercio de todo nuestro portafolio”, desarrolla De Leone.

Dicho esto, el ejecutivo aclara que la propia dinámica del negocio le da la posibilidad de liderar y participar de nuevos proyectos, constantemente, surge como otro punto en la motivación del personal. La compañía cree en el concepto de co-creación, tanto para el negocio como para las políticas de Recursos Humanos. Es por esto que cada área posee un guardián, es decir, un empleado –rota en la función–, designado para elevar propuestas o problemas a Recursos Humanos. “Creemos que no es el sector el que traerá las soluciones. Somos todos los que construimos el clima”, afirma Talarico y reconoce que la otra cara de la medida deriva en un exceso de reuniones: “Buscamos la participación. Pero vivimos en reuniones. Eso es lo que más nos marcan al hablar del clima”.

Gracias al *feedback*, Novartis –la única empresa de *pharma* en la Argentina que recibió la certificación de *Work & Life Balance* del European Institute– implementó un programa de desarrollo acelerado, en el que los jóvenes profesionales transitan por cuatro sectores con proyectos específicos para, luego, decidir en cuál se sienten más cómodos a la hora de desarrollar sus *skills*. “Muchos no tienen definido o no saben si quieren trabajar en el área comercial o de Finanzas. Tienen mucha inquietud. Por eso, organizamos este programa *cross-functional*, para que, también, ten-

una fuerte repercusión informal y viralización en redes sociales. Aunque Talarico festeja el impacto de la medida, tanto en la compañía como en el mundo corporativo, aclara que los beneficios son copiables y, actualmente, no hacen

ENTRE 200 Y 1000 EMPLEADOS

Referencia: (*) Sin datos.

R	EMPRESA	PUNTAJE	EMPLEADOS	PRESIDENTE/CEO	FACTURACIÓN EN MILLONES DE \$	R
1	Google	1551	233	Federico Procaccini	*	1
2	Coca-Cola	1120	310	Michel Davidovich	*	2
3	Natura	883	588	Diego de Leone	*	3
4	Roche	871	450	Osvaldo de la Fuente	4122	4
5	Novartis	819	447	José Marcilla Molina	447	5
6	Microsoft	804	238	Diego Bekerman	*	6
7	Praxair Argentina	780	332	Carlos De Marco	*	7
8	DuPont Argentina	757	226	Juan Manuel Vaquer	US\$ 303,2	8
9	BASF	721	720	Claus Wümschmann	*	9
10	British Tobacco Argentina	713	841	Jorge Davyt	6899	10
11	GlaxoSmithKline	712	736	Rodolfo Civalé	2505	11
12	Ancor Rigid Plastics	708	268	Juan Cazes	US\$ 160	12
13	Philips	708	170	David Reveco Sotomayor	1621	13
14	Paradigma	699	212	Luis D. Bendersky	110	14
15	Savant Pharm	666	324	Mauro Bono	534	15
16	Turner International Argentina	660	750	Felipe de Stefani	*	16
17	SAP	656	+ de 600	Guillermo Brinkmann	*	17
18	McCain Argentina	643	800	Diego Peña	*	18
19	Softtek Argentina	641	800	Mauro Mattioda	*	19
20	Pragma Consultores	639	550	Miguel Felder	260	20
21	Havas Village	627	386	Ramiro Castillo Marín	*	21
22	Syngenta	625	600	Antonio Aracre	US\$ 425	22
23	Tyco Integrated Fire & Security	621	720	Marcelo Ploder	849	23
24	Tetra Pak	605	467	Javier Quel	*	24
25	Gador	596	880	Luis Alberto Rodríguez	3265	25
26	Baufest	592	305	Ángel Pérez Puletti	163	26
27	Logicalis	587	+ de 240	Carlos Pingarilho	US\$ 82	27
28	Grupo Prominente	584	207	Gonzalo Rueda	*	28
29	Dietrich	577	656	Hernán Dietrich	1010	29
30	KPMG	559	890	Ricardo De Lellis	*	30
31	Sintoplast	534	670	Dario Aparicio	1941	31
32	Hilton Buenos Aires	530	341	Tilo Joos	*	32
33	Constructora Norberto Odebrecht	523	338	Ricardo Vieira	1758	33
34	Assist Card	517	500	Alexia Keglevich	US\$ 66	34
35	Xerox	502	220	Ezequiel Bardás	*	35
36	Adecco	498	496	David Herranz	2214	36
37	Manpower Group Argentina	492	475	Alfredo Fagalde	2347	37
38	Clorox Argentina	477	654	Diego Pistone	*	38
39	Grant Thornton	472	300	Arnaldo Hasenclever	*	39
40	Laboratorios Andrómaco	465	600	Javier Rodríguez Ruiz	1500	40
41	Fiplasto	464	333	Néstor Samman	345	41
42	TGV	462	250	Ernesto Galindez	*	42
43	Scienza Argentina	420	395	Eduardo Roqueta	*	43

gan relación con colegas de otras áreas", detalla Mariana Ludolini, directora de Recursos Humanos de la firma.

Otros *players* de la industria farmacéutica también implementaron procesos para involucrar a sus colaboradores en la creación e implementación de medidas y beneficios. En Roche, bajo el programa de "embajadores", personas elegidas en sus propias áreas recaban información para mejorar desde el ambiente de trabajo hasta un beneficio. De esta iniciativa, surgió, hace dos años, el retorno gradual posma-

ternidad y la primera experiencia laboral para hijos de colaboradores, en la que jóvenes de 18 a 23 años pueden tener su primer trabajo durante seis meses en la compañía.

Sin embargo, para Damián Chernavsky, director de Recursos Humanos del laboratorio, estos beneficios son necesarios pero no suficientes. "La gente apuesta a tener una propuesta de valor integrada. La remuneración total también tiene que ser competitiva", subraya y destaca que, en los últimos dos años, los 450 empleados duplicaron su bono. ●