

## **Ranking con más de 115 firmas elegidas por sus beneficios. Las últimas tendencias.**

UNILEVER

GOOGLE

HENKEL

### **Mejores Empleadores**

*Hacia un nuevo paradigma del trabajo.*

Rotaciones internas. Beneficios a medida. Sentido de pertenencia. Los mejores empleadores apelan a esas y otras estrategias para revalidar sus logros en un contexto de cambio permanente. Cómo se proyectan.

Las empresas que lideran el ranking de Mejores Empleadores tienen una certeza y varias dudas. La certeza es que han sido destacadas por las prácticas que realizan. Pero la incertidumbre viene de la mano de lo que depare el futuro. ¿Podrán seguir encabezando los listados en un futuro cercano? ¿Cómo buscarán ser atractivas para las generaciones que aún no se incorporaron al mercado laboral? ¿Qué prácticas deben implementar para lograrlo? La diversidad de los abordajes que los protagonistas tienen sobre estas cuestiones implica un futuro impredecible.

La rotación, por ejemplo, ofrece múltiples lecturas y estrategias. Que los millennials rotan más que sus antecesores es, a esta altura, un dato. Pero no todas las organizaciones lo manejan igual. Unilever, quien se ubica en el primer lugar del ranking de las empresas de más de 1000 empleados, ya no lo toma como un conflicto particular. Su presidente, Miguel Kozuszok, afirma: `Las generaciones actuales no tienen planes de invertir tantos años en una organización. Pero no es un problema. Lo que pedimos es la milla extra en el tiempo que estén con nosotros`.

Otra de las alternativas es la de la rotación interna. En Banco Galicia, por ejemplo, desde Recursos Humanos tienen el objetivo de que el 20 por ciento de los empleados rote internamente todos los años. `En cinco años, en promedio, todo el personal del banco tiene que rotar, lo que favorece al desarrollo y al crecimiento`, explica el gerente del área, Rafael Bergés. Similar es la estrategia encarada por P&G: `Si un empleado que está hace 20 años en Procter te cuenta su historia, te va a decir que estuvo en una compañía, pero que es como si hubiera estado en 10 distintas`, ejemplifica Hernán Shinji, director de Recursos Humanos.

`Una empresa de innovación`. Así presenta Byron Romero a la empresa que dirige: un laboratorio, Takeda, que por primera vez ingresó al top 5 del ranking de compañías con menos de 200 empleados de APERTURA. La forma de atracción, prosigue el ejecutivo, requiere involucrar a todos en cuestiones centrales para la empresa. O que al menos así lo parezca. `Buscamos que las múltiples generaciones se sientan escuchadas. Trabajan en proyectos clave de la organización, con programas de reconocimiento`, agrega.

En Henkel compañía primera en el escalafón de menos de 200 empleados no todo pasa por el sueldo, a pesar de que a los estratos más bajos de la organización, informa, les paga 61 por ciento más que el salario mínimo de convenio. `El salario o la posibilidad de progreso no lo es todo. La gente quiere esa idea de empresa ética donde hay un respeto por el medioambiente, por la forma en la que nos tratamos y la manera en la que la empresa contribuye con la comunidad`, dice Guillermo von Bergen, CEO de la compañía. Carlos Martínez, a cargo del área de Recursos Humanos, tiene cuantificada la tendencia. `De las últimas cinco entrevistas a postulantes, tres preguntaron si teníamos acciones de voluntariado. Y sí, las tenemos`, contesta.

Que Google se haya impuesto a en la categoría de entre 200 y 1000 empleados no es una novedad. De hecho, lo hace desde que en 2014 superó los 200 empleados. Pero sí son novedosos los avances, por ejemplo, de Mercado-Libre -trepó del vigésimo al quinto puesto- y de Globant -pasó del lugar 14 al 7. Las empresas jóvenes y nacidas gracias a la tecnología parecen tener un activo extra como empleadores. Las industrias tradicionales, por su parte, quieren mostrarse renovadas. Luis Aragón, gerente de Gestión y Desarrollo de Personas del Santander Río, reconoce que los bancos tienen trabajo para hacer: `Si analizás las herramientas y bases de datos que usamos, somos una empresa de tecnología. Pero los jóvenes no nos ven así`. Flavio Devoto, CEO del laboratorio Abbvie participa por primera vez del ranking y forma parte del top 5, resume lo que piensa gran parte del mercado: `Cambió mucho la capacidad de decisión.

Se busca que se propongan cosas y se hagan, que la gente pueda captar las señales del entorno, aprender de sus competidores, aprender las mejores prácticas y que tengan la confianza para decir lo que hay que cambiar. Las compañías se están rediseñando. La única forma de mantenerse competitivos es aprendiendo. La guerra por los mejores se escribe en código binario. Las empresas impulsan prácticas de rotación y empoderamiento para pelear por un empleado que busca desafíos y propósitos en el trabajo. El avance techie.

## **Actualizar la propuesta**

*Por Francisco Llorens*

Hay dos formas de analizar los primeros puestos del ranking de las empresas más grandes. Como Heráclito y Parménides, se puede poner el énfasis en el cambio o en la permanencia. Los que priorizan lo que se mantiene pueden sostener, con razón, que las cuatro primeras empresas del ranking son las mismas. Incluida Unilever, que mantiene el primer lugar. Pero quienes contrastan lo que se modificó tienen un dato destacado para resaltar. MercadoLibre, que ocupó el vigésimo puesto el año pasado, se coló en el top cinco. Se puede agregar otro avance, un poco menos vertiginoso, pero que apunta al mismo lugar: Globant es séptima, mientras que en 2016 tenía 15 empresas por delante.

Esta revalorización de empresas jóvenes y vinculadas a la tecnología es vista como una amenaza por las industrias tradicionales. Sin embargo, estas advierten que incorporaron procesos novedosos y trabajan con herramientas similares.

Quien conoce bien esta realidad es Miguel Kozuszok, presidente de Unilever Latinoamérica. Consumo masivo era una de las industrias más atractivas. Pero la competencia, según cuenta, se siente: `En la pelea por el talento estamos contra todos. Pescamos de un único lugar`.

Acostumbrado a tener que defender el lugar más alto del podio, sabe que cada vez son más grandes y atractivas este tipo de empresas: `No somos una compañía tecnológica, pero hacemos renovación tecnológica constantemente. Las herramientas que usamos en marketing son similares a las que usa cualquier empresa de ese rubro`.

Así como busca igualar a sus competidoras en ese sentido, Kozuszok explica cuál es el diferencial que tienen para llegar a las nuevas generaciones, relacionado a la sustentabilidad: `Todos los días llegamos a 2500 millones de personas con nuestros productos. La posibilidad de contribuir desde esta compañía para hacer cambios en el mundo es única. Se puede impactar en un montón de lugares`. En este sentido, grafica que llegan a 190 países, lo cual es un atractivo extra para quienes deseen expatriarse o tener experiencias en otras latitudes.

Unilever, a nivel masivo, suele comunicar más a sus productos que a la marca paraguas. La excepción, justamente, sucede cuando quiere mostrarse como marca empleadora. `Definitivamente esa es la estrategia -asiente Kozuszok- El que consume la marca empleadora no siempre es el mismo que consume los productos. Por eso buscamos transmitir nuestra cultura desde un lado más informal. Como hacemos con Mala mía`.

Pablo Maison, VP de Recursos Humanos de Unilever Latinoamérica, explica de qué se trata esa experiencia: `Organizamos una reunión en la que nuestros colaboradores cuentan algún error en su carrera profesional, con el formato de stand up. Entendemos al error como oportunidad, que sea un trampolín de crecimiento y no de parálisis`. De esta forma, explica, se pueden transmitir los atributos de la cultura mediante una iniciativa descontracturada que mezcla humor con buen clima. `De los fracasos se aprende mucho -complementa Kozuszok- No hay que tomarlos de forma dramática, es un proceso de aprendizaje`.

La capacitación interna, que siempre ha sido una búsqueda, se apuntala en este contexto. El número uno de la empresa a nivel regional ejemplifica con el área de Marketing, que sufre una especial transformación: `Está viviendo el cambio más rotundo en los últimos 70 años, desde que surgió la televisión. La explosión del área digital hace que haya que reentrenarse completamente y adquirir nuevos conocimientos. Lo que estudiaron los empleados en la universidad quedó muy lejos. Por eso los entrenamos constantemente`. En este sentido, con un marketing tan nuevo, observa que hasta los gerentes más jóvenes tienen que volver a aprender, ya que nadie tiene la fórmula.

El programa de jóvenes profesionales cuenta con una gran tradición. De hecho, Kozuszok recuerda que él cumplió 36 años en la compañía, y que el programa ya existía en esa época. Sin embargo, mucho ha cambiado en estas décadas en las preferencias de los trabajadores: `Las generaciones actuales no tienen planes de invertir tantos años en una organización, se sabe. Pero no es un problema. Lo que pedimos es la milla extra en el tiempo que estén con nosotros. Por ahí tenemos suerte y se quedan más, o por ahí su reloj interno les indica que tienen que hacer otra cosa`.

Ambos directivos saben que uno de los desafíos es tratar de adaptarse a las necesidades dispares de sus colaboradores, pero a la vez otorgar políticas globales para los 4600 empleados. Maison cuenta que tienen una modalidad de trabajo llamada agile working: `Los empleados pueden trabajar desde cualquier oficina de Unilever, sus casas o el lugar que elijan. Esto nos permite ser una organización más eficaz y simple`. El desempeño, de esta forma, se evalúa por los resultados y no por el tiempo o asistencia. Rotación sin salida Quien escaló al segundo lugar del ranking general y primero en su sector es Banco Galicia. Lo hace, además, en un contexto de plena expansión de la banca, de la que son un reflejo. `Inauguramos 23 sucursales el año pasado. Este año cerraremos en un número similar. Y planeamos otras 60 para el año que viene. Es decir, más de 100 en tres años, lo que implica que sumaremos más de 1000 nuevos empleados`, detalla Rafael Bergés, gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos de la entidad, desde las nuevas oficinas corporativas en Chacarita.

Está claro que esta expansión implica un reto para el área que lidera: `Si queremos abrir 60 sucursales en 2018, tenemos que tener 60 gerentes de sucursal nuevos`, ejemplifica. La base de la expansión de personas proviene del semillero, La firma promueve la capacitación interna, en un contexto cambiante y de reentrenamiento `constante`. que son los 70 jóvenes profesionales que se incorporan cada año. Para los puestos más altos, asegura, reclutan solo excepcionalmente: `Trabajamos sobre la formación para cubrir los puestos internos. Por ejemplo, los oficiales o ejecutivos que están en el camino para convertirse en gerentes pasan por una escuela interna. Durante dos meses dejan sus tareas anteriores y se capacitan ahí`.

Este plan puede entrar en conflicto ante una realidad del mercado, que es la mayor velocidad de la rotación. Sin embargo, Bergés explica los motivos por los cuales no llega al 5 por ciento: `El argumento racional es que el mundo financiero paga muy bien y los beneficios son enormes. Pero la explicación emocional es que la gente no se quiere ir del banco. Solo perdemos algunas personas por algunas fintech, u otras empresas similares que son atractivas y tienen buenas propuestas`. La otra alternativa, desarrolla, son los empleados que desean hacer una experiencia en el exterior. Al ser una compañía nacional, no pueden brindar esta posibilidad.

Vinculado a la necesidad de brindar constantemente nuevos desafíos a los colaboradores, Bergés cuenta que uno de sus objetivos en el área es un 20 por ciento de rotación interna por año: `En cinco años, en promedio, todo el personal del banco tiene que rotar. La rotación favorece al desarrollo y al crecimiento. Evita que haya personas que digan ´estuve 15 años en el mismo lugar, ¿ahora qué hago?`.

Rodolfo Zimmermann, gerente de Cultura y Comunicación Interna, detalla qué perfiles reclutan afuera: `Quienes manejan información se valorizaron muchos, como el CDO. Perfiles que manejan analytics. A veces, un mínimo de afuera te ayuda a renovarte`. Además, por la capilaridad del banco a nivel nacional, buscan personas en todo el país: `Lo hacemos con la modalidad del speed dating. El equipo de Recursos Humanos y la unidad de negocios entrevistan a 100 personas, y la idea es que la elección sea mutua`.

Otra de las novedades que han incorporado se vincula al reconocimiento. `Desarrollamos una aplicación con Globant. En cualquier momento, todos los empleados pueden cargar un comentario sobre otro`, explica Bergés. Según él, se trata de una herramienta que otorga más transparencia y justicia, ya que es muy difícil reconocer lo que hace cada uno de los colaboradores. `Tu compañero o tu jefe directo, quienes están al lado tuyo, son quienes mejor saben cómo trabajaste. Estos reconocimientos valen más que el bono anual`, considera el gerente.

El podio lo cierra otra compañía de consumo masivo, Kimberly-Clark, que mantiene el puesto del año pasado. Si bien la rotación no parece ser un conflicto -no llega al 5 por ciento-, sus directivos saben que cambiaron las inquietudes de los empleados. Federico Bluthgen, country manager de la Argentina desde hace seis meses, reconoce que hay una cuestión generacional que hace que la rotación sea mayor que hace 20 años: `En ese contexto, apostamos a poner personas de alto potencial en altas posiciones. La gente talentosa busca desafíos. Y si se los podés dar; eso funciona a largo plazo como un factor de retención importante`.

Martín Chávez, director de Recursos Humanos Kimberly-Clark región Austral, apunta la visión y le agradece a BANCO GALICIA La entidad se planteó el objetivo de que haya un 20 por ciento de rotación interna al año, porque favorece el crecimiento y el desarrollo. Cita la influencia de la industria como factor: `Yo empecé a trabajar en Unilever. En esa época, cuando lo contabas, todo el mundo quería escucharte, porque era lo más atractivo. Hoy eso pasa con otro tipo de compañías. Los jóvenes están tentados por la tecnología, robótica, IT, biotecnología. Pasamos de pescar en la pecera a pescar en el mar`.

Este escenario, continúa, los obliga a ser más competitivos. Pero también a no lidiar con la realidad: `La clave es aceptar que el que tiene esa inquietud se va a ir`. Igual, cree que deben empezar a `brandear` más ciertos procesos internos: `Consumo masivo empieza a usar herramientas tecnológicas, que tal vez son similares a las de Google o Amazon. La forma en la que vendíamos hace tres años cambió`.

Desde una posición más cercana a los talentos, Cinthia D'Agata, gerente de Recursos Humanos de la Argentina, explica que una de las ventajas que tienen es el dinamismo, lo que les permite cierto nivel de rotación interna para que no se aburran en las posiciones: `Igualmente, cuando alguien se va te duele. La inversión en entrenamiento es muy grande y se pierde el know how`.

Con un plantel mixto -la mitad está dentro de convenio y la mitad, afuera-, Chávez destaca que en las fábricas la rotación `es cero` y explica que se debe a una característica social: `Los obreros argentinos tienden a hacer carrera, no cambian de industria. En Chile son más inteligentes. Si en minería se paga más, se van a esa industria un tiempo`.

Otro de los desafíos que detectan los directivos es brindar propuestas diferenciadas según las necesidades de cada empleado. `Una única solución puede satisfacer a mucha gente, pero deja afuera a muchos otros. Por eso tenemos que ser muy boutique. Trabajamos caso a caso, atendemos iniciativas personales y grupales`, grafica Chávez. En la misma línea, Bluthgen sostiene que la adaptación es constante: `Evoluciona todo el tiempo la forma en la que hay que atraer el talento. Entonces, lo que se transforma en una constante es tratar de entender qué hay que hacer en cada caso para adaptarnos y ser atractivos`. Cambiar la estructura La adquisición de la banca minorista de Citibank por parte del Santander Río fue uno de los grandes M&A del año. La gestión del cambio implicaba un gran desafío para los nuevos empleadores, que absorbieron 1800 personas, para superar así los 9000.

`Al día siguiente del anuncio de la transacción fuimos al Citicenter, en Panamericana, para hablar con los empleados. Compartimos nuestra visión, nuestras metas, y pusimos mucho énfasis en la escucha`, recuerda Luis Aragón, gerente de Gestión y Desarrollo de las Personas. Al sumar esta cantidad de empleados de forma repentina pusieron cierto freno a la incorporación de otros colaboradores. De esta forma, cambió el rol de quienes recluían: `Nos pusimos la meta de tener una charla personal con cada empleado del Citi. Fue desafiante, pero la cumplimos`. El objetivo era conocer a cada persona, para lograr un match entre los perfiles y los candidatos en cada puesto. `Los selectores se convirtieron en gestores de talento`, comenta.

Enrique Cristofani, presidente del banco, cuenta que uno de los desafíos del proceso es que la negociación no puede ser pública: `Hasta que no se concretó la venta no tuvimos acceso a los datos de cada uno. Son procesos largos y en el camino se genera incertidumbre`. En ese sentido, Aragón enumera los temores de los empleados del Citi: `Querían saber con quién y dónde iban a trabajar y quién iba a ser su jefe. Pero cuando se crea confianza, bajan los temores`.

Aseguran, por otro lado, que el proceso de fusión interna está prácticamente concluido, con los equipos ya integrados.

«Igualmente, seguimos trabajando en crear un mayor conocimiento de los productos y procesos, que eran distintos entre ambos bancos. Eso concluirá el año que viene», profundiza Aragón.

Este año, Santander Río alcanzó el cuarto puesto del ranking, un retroceso de dos lugares respecto al año pasado. Si bien no ha sido un año en el que hayan salido a reclutar de forma activa, Aragón analiza los desafíos que tienen como industria: «Los bancos tenemos un trabajo para hacer. Si analizás el trabajo que tenemos, las herramientas tecnológicas y bases de datos que usamos, somos una empresa de tecnología. Pero los jóvenes no nos ven así, nos perciben como los bancos de hace 10 años». En este sentido, cree que aún no se han involucrado en las universidades con tanta presencia como deberían: «Sobre todo vinculados a carreras de Sistemas y bases de datos. Esos perfiles pueden encontrar en los bancos un ecosistema emprendedor interno muy parecido a lo que les gusta».

El quinto lugar pertenece a MercadoLibre. Una empresa argentina, joven, en crecimiento, de tecnología y con expansión regional. Llena, a priori, varios de los casilleros requeridos para mostrarse como un buen empleador para los jóvenes. «Estamos en una industria que se mueve muy rápido. El Las organizaciones trabajan en el desafío de generar beneficios a medida de cada empleado pero anclados en políticas globales. millennial que quiere más oportunidades para crecer tiene muchas chances de que le demos una oportunidad rápido», asegura Sean Summers, VP sénior de Market Place.

El 6,3 por ciento de rotación no deseada es uno de los más altos entre las empresas que lideran el ranking. Sin embargo, Sebastián Fernández Silva, vicepresidente de Recursos Humanos, lo pone en contexto: «En la industria de high tech está entre 20 y 30 por ciento ese número. Si alguien se va de MercadoLibre, en general, es por una decisión de vida, como ir a estudiar al exterior. Pero no por una cuestión profesional. El nivel de compromiso es muy alto».

En este sentido, una de las características que destaca Fernández Silva es la cultura intraemprendedora: «Está asociada a la libertad con responsabilidad, que los jóvenes valoran mucho. El trabajo tiene un propósito y hasta un impacto social, ya que miles de personas pueden trabajar por medio de nuestra plataforma».

«Se trata de emprender y tomar riesgos», complementa Summers, quien asegura que brindan las oportunidades para que la gente decida, actúe y tome riesgos. «No le tenemos miedo a equivocarnos. Sabemos que las cosas pueden no salir bien la primera vez», completa.

La compañía, que tiene casi 2000 empleados en la Argentina y 5000 en el mundo, se encuentra en una etapa de expansión. El año pasado, su fundador y CEO, Marcos Galperín, anunció una inversión de US\$ 1500 millones y aseguró que incorporarían 1000 empleados anualmente durante cinco años. Si a esto se agrega la rotación, son casi cuatro empleados nuevos que se suman día a día. «Nuestro panel de selección incluye a personas ajenas a Recursos Humanos, que le dedican mucho tiempo», cuenta Fernández Silva. A su lado, Summers apuntala que es un tema clave: «Para mí, es prioritario. A contratación y desarrollo le dedico por lo menos el 20 por ciento de mi tiempo. Lo hago porque estoy convencido de que tiene impacto en el negocio».

Muchas de las prácticas descontracturadas y flexibles de este tipo de empresas comenzaron a ser imitadas por las industrias tradicionales, para aumentar su atractivo. Ante este escenario, el riesgo podría ser cierta comodificación de esos beneficios. Sin embargo, Fernández Silva confía en que podrán imitarlos, pero no igualarlos: «Se pueden copiar los beneficios, pero es muy difícil trasladar la cultura. Hay industrias que quieren incorporar algunas cosas, pero mantienen ciertos detalles que lo tiran para atrás».

Hace referencia a la desjerarquización de los puestos de trabajo. De hecho, el escritorio de Galperín es similar al del resto de los empleados y no tiene siquiera una oficina separada. «Todos tenemos nuestro lado de arrogancia -confiesa Summers-, pero el bien del equipo está encima de cualquier bien individual. No existe el trato diferencial. Si alguien se sube al pony, la propia cultura lo baja

Como Parménides, las empresas quieren mantenerse en la élite de los mejores empleadores. Como Heráclito, quieren renovarse para ser las más atractivas. | KIMBERLY-CLARK La compañía trabaja para entender cómo adaptarse a las nuevas demandas de los talentos para ser atractiva. Referencia: () Sin datos.

## **Mejores Empleadores Más de 1000 empleados**

Unilever1274 4600Miguel Kozuszok  
Banco Galicia1030 5799Fabián Kon37.000  
Kimberly-Clark919 1921 Pablo LatrónicoUS\$299,5  
Banco Santander Río900 9263 Enrique Cristofani23.778,7  
Mercadoöbre886 1942 \_ Marcos GalperínUS\$262,3  
9Dow844 1499Gastón RemyUS\$ 1739,4  
Globant832 Más de 3000Martín MigoyaUS\$ 323  
Accenture785 8000 \_\_ Sergio Kaufman  
Massalín Particulares772 2500 \_Tatiana Karpova  
Naranja772 3171Alejandro Asrin88.438  
PwC Argentina769 2500 \_\_Santiago Mignone  
Ford765 3757 \_Enrique Alemañy40.091  
Toyota714 5159Daniel Herrero58.000  
Grupo Techint 69817.836 \_Paolo RoccaUS\$15.200  
Farmacity673 6500.\_Sebastián Miranda15.077  
Grupo Newsan 670 3000 \_Luis Galli23.110  
EY 659 2590 \_Eduardo Coduri  
Johnson & Johnson655 820Leonardo Curado (Consumer), ;Roy Benchimol (Farma) y Juieta Castañeda (Medical Devices)  
Siemens646 1532 \_Javier Pastorino3923  
Cervecería y Maltería Quilmes 644 5280Carlos Lisboa  
Carrefour63618.000 \_Daniel Fernández55.500  
KPMG636 1026Ricardo De Lellis  
Shell631 2468 \_Teófilo Lacroze70.615  
DirecTv 630 4022Manuel Abelleyra  
Banco Ciudad628 3093 \_Javier Ortiz Batalla13.994  
Pan American Energy62712.000 \_Richard Spies  
Mondeiez621 4300 \_Antonio MosteiroUS\$ 660  
Walmart61312.439 \_Agustín Beccar Varela  
Molinos Río de la Plata610 2800 \_Agustín Llanos39.285  
Volkswagen605 6208Pablo Di Si46.585,7  
ICBC Argentina602 3736 \_Alejandro Ledesmag9  
Cosméticos Avon600 1600 \_Axel Gegenschatz  
Mercedes-Benz597 2364Joachim MaierUS\$1118.9  
HSBC594 4752 \_Gabriel Martirio13.265  
Irsa Propiedades Comerciales593 1113 \_Alejandro Elsztain4300  
Itaú584 1651 \_César Blaquier SBJL5507 |  
Bridgestone Argentina578 1519Agustín PedroniUS\$325  
Grupo Renault Argentina572 2551 \_Luis Fernando Peláez23.359  
Danone568 5400Mariano Perotti  
PepsiCo Argentina565 1963Javier Whittingslow / Pablo García  
Prisma Medios de Pagos560 1284 Diego Maffeo  
Cablevisión Fibertel54111.339Carlos Moltini30.571,1  
Blue Star Group534 1800 \_Leandro Caldora2844  
Telefónica de Argentina52615.713Federico Rava  
Banco Comafi522 1500 \_Francisco Cervino  
Telecom Argentina52115.113Germán Vidal53.240  
Hospital Alemán481 1844 Ricardo Berthold2294

IPSA Peugeot Citroen Argentina 476 3136 \_Carlos Gomes 14.455  
Dia Argentina 465 4800 \_Alejandro Grande 30.000  
General Motors Mercosur 460 2100 \_Carlos Zarlenga  
Securitas Argentina 45813.482 Christian Faría 4964  
Fravega 435 4000 Marcelo Padovani US\$ 1000

## **Con los oídos bien abiertos**

*Para desarrollar una fuerte cultura organizacional, las compañías deben estar atentas a las necesidades de sus colaboradores y desarrollar beneficios a medida.*

### **Por Ricardo Quesada**

Dos empleados que apenas se conocen combinaron una cita poco frecuente: salir a caminar tranquilos por los diques de Puerto Madero, mientras hablan de las posibilidades de desarrollo de uno de ellos, el más júnior de los dos. ¿El objetivo? Vincular a las distintas generaciones de la compañía y que quienes tienen más experiencia puedan ser coaches de los más jóvenes, en un ambiente distendido y que ayude a construir relaciones.

El experimento fue llevado a cabo por Google Argentina, explica el country director de la compañía, Federico Procaccini, a raíz de la propuesta de una colaboradora, que pensó un esquema de mentoreo interno. Es una muestra de lo que la tecnológica llama cultura del feedback permanente, que les permite a todos los empleados expresar lo que piensan y proponer ideas y proyectos que contribuyan a reforzar el googliness, como denominan a su cultura corporativa.

“Hay una dinámica diferente en esta compañía. Está bien que puedas levantar la mano si ves cosas que están mal, que puedas desafiar a quien sea -manager, par o subordinado en cómo tener mayor impacto, y la responsabilidad de pensar en grande. Toda esa cultura es lo que hace a este lugar increíble”, señala Procaccini y agrega que lo que Google busca es que sus colaboradores tengan claro hacia dónde tienen que ir y, a partir de ahí, les dan la libertad para que actúen y les ofrecen las herramientas para que puedan perfeccionarse.

“Un buen empleador es aquel que crea una cultura en la que todas las personas que forman parte de esa empresa hacen un match, se sienten cómodos y pueden ser la máxima representación de sí mismos y sacar lo mejor de sí”, agrega Natalia Casa, gerente de RR.HH. para Hispanoamérica.

La ejecutiva está convencida de que la cultura corporativa se puede diseñar si se tiene en claro cómo es ese lugar ideal de trabajo. En el caso de la compañía fundada por Larry Page y Sergey Brin, el ideal tiene que ver con la innovación y el cambio constante. “Queremos que nuestros colaboradores traigan su mejor yo y logren potenciarlo. Y que quieran ser parte de esta empresa, anhelan venir todos los días y sean felices acá. Desde que eran dos hasta ahora que somos más de 70.000”, dice al tiempo que señala que cada persona que se incorpora a la compañía tiene que hacer un match con esa cultura de querer hacer emprendedurismo.

La manera de lograr que los nooglers, es decir, las nuevas incorporaciones a la compañía, hagan ese match es tener un exhaustivo proceso de selección, en el que el candidato es entrevistado no solo por quien va a ser su líder. Se trata, explican, de un procedimiento que está sistematizado y que permite que los involucrados puedan compartir su evaluación del candidato con el resto de los entrevistadores.

“El proceso más importante de todos los que hacemos es precisamente reclutamiento. Es superrobusto y está basado en cuatro pilares, que son los mismos en cualquier parte del mundo, para cualquier tipo de rol: la capacidad de aprendizaje, el liderazgo, el trabajo en equipo y el googliness”, explica Casa y dice que este último pilar, que tiene que formar parte del ADN de un googler, consiste en tratar a los demás como le gustaría que lo trataran a uno.

El googliness es central, insiste el country director, y detalla que un candidato puede tener los otros pilares pero que, si falla en el último, le va a costar integrarse a la compañía: “Es muy evidente en una cultura muy colaborativa como es la nuestra, muy abierta, muy transparente, mucho de trabajo en equipo. Se destaca muy claramente quien no participa de esa cultura.

Tenemos una misión muy clara de para qué estamos, de venir a servir a nuestros países y al mundo. Entonces, para avanzar rápidamente, para que sea una organización dinámica, necesitamos que esa cultura esté muy arraigada en cada uno de nosotros`.

Procaccini asegura que, `por suerte`, el talento atrae nuevo talento y que muchos de los googlers sugieren gente para sumar a la compañía: `Y también tenemos la suerte de que tenemos mucha gente en el mercado interesada por sumarse. Cuando tenemos oportunidades concretas, que se publican todas de manera transparente en Google.com/jobs, tenemos buen flujo de interesados`. El colaborador al centro Mariana Talarico, directora de RR.HH. para América latina de Natura, coincide en que el factor que diferencia a la firma brasileña de cosmética y lo que la convierte en uno de los mejores empleadores es, precisamente, la cultura de la organización, que pone al colaborador en el centro de la escena.

`Todos los cambios y las mejoras que hacemos tienen que ver con sus necesidades y sus intereses, con el motor que traen. Nosotros nacemos de la pasión por las relaciones y por la cosmética. En esa pasión por las relaciones tiene que ver con cómo el colaborador se relaciona y se vincula con distintos ámbitos, no solo en el laboral. Ese es el factor diferencial`, indica y destaca que ese fue el espíritu que guió a la compañía a cambiar la manera en que se pensaban los beneficios.

La ejecutiva relata que hace tiempo los proyectos y políticas para el personal se pensaban desde Recursos Humanos y se extendían a toda la empresa. Sin embargo, hace algunos años se dieron cuenta de que si estas propuestas no partían de los mismos colaboradores, no permeaban y, por lo tanto, perdían efectividad.

`Entonces empezamos a generar comités o grupos de colaboradores que piensan beneficios, prácticas de diversidad. Son diferentes comités que trabajan en inclusión social, equidad de género, brecha generacional. Todas las decisiones que tomamos parten de propuestas que tienen que ver con iniciativas de colaboradores`, agrega.

A su lado, el gerente General de Natura Argentina, Diego De Leone, asiente y destaca que el resultado de esta práctica es contar con colaboradores `supercomprometidos` para quienes Natura pasa a formar parte de su esquema de vida.

Como ejemplo, De Leone cuenta una experiencia reciente: `Una colaboradora que maneja la revista Natura vino con una propuesta para una movida de alto impacto, con muchos shoppings en todo el país. Era una coordinadora a quien se le ocurrió una idea que se transformó, probablemente, en la mayor activación en la historia de la compañía en la Argentina. Hoy está liderando el proyecto y ahora mis- La tecnológica pone el foco en el reclutamiento, en el que se presta mucha atención al googliness -el fit con la cultura corporativa. mo está en Rosario para trabajar en la implementación y después va a ir a distintos lugares del país`.

En Natura, explican los directivos, se alienta la cocreación porque están convencidos de que en la diversidad de las personas se enriquece el conjunto de la organización. Para ello, buscan que haya una convivencia en la que un analista pueda sentarse al lado del gerente General y comentarle sus ideas, porque así surgen nuevos proyectos e iniciativas. `Hay un proyecto que propuso RR.HH. y permeó a toda la empresa. No conozco todos los detalles, pero sí en lo que estoy participando. Soy yo, dos analistas y una de las gerentes de los equipos de América latina. Traemos un emprendedor que tiene una idea, alineada con nuestros principios y valores, y le transmitimos nuestra experiencia en cómo puede desarrollarla, hacerla realidad`, dice De Leone como un ejemplo de esa horizontalidad que atraviesa la compañía.

Talarico señala que para que las nuevas incorporaciones puedan integrarse a esta cultura de colaboración desarrollaron un arduo proceso de selección, al que denominan de `atracción`. `Para que un colaborador entre en Natura tenemos que garantizar que haya una fuerte conexión y alineamiento con el propósito. No creemos que quienes no estén alineados con nuestro propósito sean colaboradores que puedan explotar al máximo su potencial y su carrera acá`, manifiesta y destaca que en la evaluación del candidato participan varias personas, desde el jefe que va a tener y RR.HH., hasta clientes que pudiera tener en esa posición, porque es la manera de garantizar que la persona esté alineada.

Después del proceso de atracción, destaca, la integración consiste en una adaptación, que suele llevar poco tiempo. `Obviamente, hay personas que se adaptan muy fácilmente a nuestra cultura y a otras les cuesta más. ¿A quiénes les cuesta más? A personas que por ahí vienen con una característica mucho más de directiva, de empresas que establecían bajadas de línea. Nosotros no, somos una organización mucho más informal desde la manera que tenemos de relacionarnos, de jerarquizarnos`, explica Talarico.

De Leone aporta que cuando ingresó como director en la compañía venía con la experiencia de una multinacional de estructuras más rígidas y que le costó acostumbrarse a una dinámica corporativa tan distinta: `En los primeros meses, era un cambio cultural importante. Pero una vez que pasé ese proceso, entré en un esquema de felicidad y un nivel de pertenencia que para mí sería muy difícil resignar`. Marca con propósito El CEO agrega que uno de los motivos por los que Natura logró instalarse como marca empleadora está relacionado con el propósito y los valores de la compañía, y destaca que son los más jóvenes los que hoy evalúan un futuro trabajo en función de estas variables: `Cuando somos más grandes es más difícil, pero una vez que llegaste si te identificás y sabés cómo se alinea tu propósito con el de la empresa, terminás acompañado por toda esta gente y eso te identifica mucho más como parte de la compañía`.

En Coca-Cola aseguran que se promueve una cultura de diversidad, que se incluye en la selección del talento. `Específicamente en cuestiones de género tenemos una serie de acciones para crear las condiciones para la gestión de la diversidad en las que se reconoce lo individual y diferente, y se desarrollan las competencias interpersonales`, explican desde la empresa. Así, la compañía ofrece beneficios para que las empleadas que vuelven de la licencia por maternidad puedan tener un soft landing y trabajar la misma cantidad de horas diarias que los meses que tiene su bebé, hasta completar 8 horas por jornada.

En P&G, la apuesta es al crecimiento de los empleados desde adentro de la compañía. Por eso, Hernán Shinji, director de RR.HH. para la Argentina, destaca que su programa de reclutamiento es 100 por ciento jóvenes profesionales. `Todos los años tomamos gente y la formamos para que pueda ir creciendo. Procter tiene 180 años en el mundo y ha desarrollado este modelo de crecimiento desde adentro desde toda la vida. Nuestro reclutamiento tiene un gran foco en yer g] p0tencial Jas personas. Y podría decir que somos bastante buenos, porque el nivel de personas que se va es bajo`, destaca Shinji, a quien todos conocen como `El Japo` (`Si preguntás por Hernán, nadie va a saber de quién hablás`, bromea). El directivo explica que cuando contratan a un recién recibido hay muchas probabilidades de que realice una muy buena carrera dentro de la compañía y que, a lo largo de los años, se ha desarrollado un mecanismo que les permita a los colaboradores planificar los próximos pasos. El talento, a examen Con este objetivo en mente, en la compañía se realizan dos veces por año las revisiones de talento en las que cada uno de los empleados es evaluado no solo por su desempeño, sino por el potencial de crecimiento. `Revisamos qué potencial tiene la persona, cuáles podrían ser las dos experiencias que podrían hacer que pegue el salto y así constantemente. Tenemos una matriz donde todas las personas tienen potencial, que es el nivel para acceder a mayores responsabilidades, y lo medimos como a nivel, un nivel superior o dos niveles, que es lo que más proyectamos. Una persona que tiene dos niveles por sobre el que está podemos decir que tiene alto Apuesta al crecimiento hacia adentro de los empleados con fuerte foco en los high potential y su plan de carrera

COCA-COLA Para promover la cultura de diversidad, tiene beneficios como soft landing para las empleadas más. potencial`, explica Shinji y destaca que alrededor del 15 por ciento de los empleados tiene potencial y desempeño altos, y que para ellos se desarrolla un plan agresivo de crecimiento.

El desafío, reconocen, es que ese plan a tan largo plazo se vuelva atractivo para los millennials, que normalmente rehuyen a trabajar toda su carrera en una misma empresa. `Hace 10 años, nuestro estudio de mercado nos decía que la forma de enamorar a esas personas era mostrarles una carrera a largo plazo, una compensación atractiva. A lo largo de los años fuimos entendiendo que esas inclinaciones cambiaban. Y de repente las personas lo que más valoraban era conectarse con un propósito, la flexibilidad`, agrega. Sin embargo, Shinji destaca que, en su experiencia, las posibilidades de movilidad entre distintos puestos e industrias que ofrece P&G hacen que, aunque siempre se trabaje en la misma compañía, al cabo de muchos años se sienta como si se hubiera pasado por 10 empresas distintas.

En P&G aseguran que, como consecuencia de su modelo de crecimiento desde adentro, necesitan una cultura organizacional muy robusta, que se debe apoyar fuertemente en el trabajo de los jefes, a quienes reporta el 80 por ciento del staff. `Trabajamos para capacitarlos, así pueden despertar en toda la organización el entusiasmo y el propósito. Hace cuatro años empezamos a trabajar un programa de nueve meses que se llama `Líderes como coach´. No solo desarrollás habilidades para conectarte con otra persona, sino para poder despertar en ellos lo que más necesitan`, explica.

Otra de las maneras de fortalecer esa cultura es involucrar a los colaboradores en el diseño de políticas y beneficios. Para ello, se desarrollaron equipos de personas con la misión de `ponerse creativos`: `Esos grupos nos traen información de lo que le gustaría a la gente y propuestas. Ya sea para ofrecer o porque quieren ser voluntarios para algo, como la directora de Marketing que quiso dar un curso de ocho semanas de meditación. Ya dio el primero y está preparando el segundo. Ese tipo de beneficios blandos son supervalorados`.

Para Roche, la estrategia es clara: conocer el perfil de personas y profesionales que se necesitan en la organización y encontrar la manera de fidelizarlos. `Para eso hay que tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Somos una empresa flexible, que busca el desarrollo de las personas. Y en función de eso armamos una propuesta que apalanque esa promesa de valor`, explica Damián Cherñavsky, director de Recursos Humanos de Roche Argentina.

Cherñavsky destaca que la clave para lograr un buen ambiente de trabajo está en tener en claro qué significa trabajar en la compañía. En ese sentido, la función del líder es En el momento de selección del empleado, la brasileña analiza que la persona esté alineada con la propuesta de valor. clave a la hora de transmitir los valores de la empresa.

El directivo explica que la flexibilidad es uno de los beneficios que más se valoran y remarca que los millenials fueron los primeros en demandarla, pero luego todos se apropiaron de ese pedido. Asimismo, destaca que beneficios como el borte working o la extensión de la licencia por paternidad surgieron de los colaboradores. `Tenemos ´embajadores´ que relevan necesidades de las áreas y elaboran una agenda de cosas a cambiar. Generan sus propuestas y las validan. Son los responsables de seleccionar seis alternativas al año, que se presentan al Comité Ejecutivo. Muchas se aprueban y se convierten en nuevos beneficios`, concluye.

## **Mejores Empleadores Entre 200 y 1000 empleados**

Google 1585 230 Federico Procaccini  
Natura 1061 627 Diego de Leone  
Coca-Cola 1055 285 Joao Ramires  
P&G Argentina 898 800 Fernando del Carril  
Roche 874 478 Osvaldo de la Fuente  
Novartis 784 499 José Marcilla Molina  
Praxair 765 300 Rómulo Souza Santana  
SAP 746 725 Guillermo Brinkmann  
American Express 735 994 Enrique Seeber  
Philips 733 200 Carlos Emilio Álvarez  
Savant Pharrn 733 360 Mauro Bono  
Paradigma 727 220 Luis Bendersky  
GlaxoSmithKline 725 731 Rodolfo Civale  
BASF 715 667 \_ Andrés Monroy  
Turner International Argentina 695 742 Felipe De Stefani  
British American Tobacco 694 730 Marcelo Guimaraes  
Boehringer Ingelheim 691 600 Maximiliano Gutiérrez  
Amcor 690 257 Juan Cazes  
Level 3 Communications 688 515 Héctor Alonso  
3M 660 400 Christos Baratos  
Dell EMC 652 300 Guido Ipszman  
Practia 634 800 Miguel Felder

Logicalis 626 Más de 250 MalizaBiglia  
Equifax 623 220 Santiago Pordelanne  
Mars Argentina 616 425 Francisco Fernández  
Tetra Pak 608 460 Javier Quel  
Softtek Argentina 604 705 Mauro Mattioda  
Sintoplast 597 714 Darío Aparicio  
Gador 588 947 Luis Alberto Rodríguez  
Baufest 577 323 Ángel Pérez Puletti  
Aon 573 500 Juan Velarde  
AES 566 439 Martín Geneslo  
BNP Paribas Cardif 535 218 Gustavo Cicinelli  
Iplan 533 397 Damián Maldini  
Grupo Prominente 518 202 Gonzalo Rueda  
Almundo.com 507 900 Juan Pablo Lafosse  
Scienza Argentina 507 394 Eduardo Roqueta  
Havas Group Argentina 505 466 Ramiro Castillo Marin  
Grant Thornton 504 300 Arnaldo Hasenclever  
Xerox 497 230 Ezequiel Bardas  
Adecco Argentina 494 350 Francisco Martínez DomeNe  
ManpowerGroup Argentina 491 430 Luis Guastini  
TGV 464 240 Ernesto Galíndez  
Enap Sipetrol Argentina 400 262 Martín Cittadini

### **Satisfacer al cliente interno**

*Los beneficios a medida les permiten a las compañías con menos empleados diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. La flexibilidad y el reconocimiento son dos de los principales pilares.*

#### **Por Andrés Engler**

Con estructuras más pequeñas, las compañías con menos de 200 empleados no dejan de ofrecer grandes paquetes de beneficios para retener a los propios y atraer a los ajenos. Henkel -firma alemana con tres negocios: adhesivos, productos de belleza y de cuidado y limpieza del hogar- es, por segundo año consecutivo, la primera del ranking realizado por APERTURA. `Tenemos el doble desafío de mantener todo lo que tenemos y a la vez reinventarnos`, dice Guillermo von Bergen, presidente y CEO de empresa, que tiene proyectos de crecimiento y el año próximo buscará ampliar 8 por ciento el tamaño de su equipo. Puertas adentro, los que están tienen proyecciones de carrera, después de advertir qué le ocurrió a varios: el 75 por ciento del plantel de alta dirección llegó a lugares de ejecución desde adentro.

Además de beneficios como el vending y el almuerzo, el tema salarial no es menor: el ingreso medio de quienes entran a la empresa es de \$ 30.200, cuando el mínimo de convenio es de \$ 18.900. Además, los ingresos en dinero no siempre son líquidos: Henkel cubre en muchas ocasiones el 100 por ciento de los estudios universitarios y de posgrados -`bajo ciertas condiciones`, especifican-, reintegran el 100 por ciento de los gastos en medicamentos y hasta ofrece masajes en las oficinas, realizados por personas no videntes.

El home office es otra de las ofertas: los empleados pueden hacerlo hasta dos veces por semana. `No quisimos manejar el Ministerio del Home Office. El mensaje es: `Cada uno lo arregla dentro de su departamento``, dice Carlos Martínez, gerente de RR.HH. de la empresa. Y von Bergen avisa: `No puede ser un día fijo. Los empleados entienden que no pueden hacerlo todos los días. Estamos en el quinto año desde su aplicación y funciona con naturalidad`.

Los empleados también pueden acceder a entrenamiento corporativo en línea. `Es una herramienta que se llama Linda, con material de Harvard, IESE y la London Business School, así como cursos hechos por la empresa`, dice Martínez. `Antes, que los argentinos pudieran acceder a un curso de ese nivel era muy difícil. Esto es un gran nivelador y para las empresas subsidiarias es fantástico, porque pone a todos en pie de igualdad`, dice Martínez. Y el CEO añade: `Te da la potencialidad del desarrollo de carrera. Prepara a la gente aquí para

Localmente, la empresa se trasladó hace un tiempo desde Avellaneda a San Isidro. `Facilitamos el transporte para aquellos de Zona Sur. La mayoría tiene auto`, actualiza Martínez. Desde gerentes hacia arriba hasta toda el área de Ventas cuentan con unidades dadas por la compañía. `La política en la Argentina es la misma que en Europa, el nivel de autos es el mismo`, dice von Bergen. Los horarios para entrar y salir de la oficina son flexibles: los empleados, para evitar el tránsito, ingresan generalmente a las 8 y a las 16 solo se ven algunos rezagados, algunas veces.

Las presentaciones espontáneas de postulantes suman más de 1000 al año. `Somos 150 empleados`, aclara von Bergen. No obstante, Martínez afirma que `el área técnica sigue siendo difícil`, aunque, `cuando los postulantes descubren la empresa y ven lo que hay, hay un factor de atracción grande`. En el caso de los que se quieren ir, la empresa puede aplicar un retention bonus. `Tratamos de tener algo para cada público. Cada nivel de edad y jerárquico tiene una percepción diferente de los beneficios`, explica Martínez.

La compañía promueve relacionamientos a través del programa `Pensando juntos Henkel` y ha realizado un relanzamiento de su programa de referidos, vinculando la intranet y redes sociales. `Está mucho más orientado a gente joven`, dice el ejecutivo del área de RR.HH., mientras que von Bergen mira hacia futuro: `La digitalización es un pilar clarísimo para Henkel 2020 y para adelante el tema es acelerarla. Ahí, inevitablemente, vienen las nuevas generaciones. Y es donde nosotros aprendemos`.

SAS se constituyó segunda en el escalafón. Y las ideas de beneficios ya se les van acabando. `Cuando llegaste a cierto nivel, cada vez es más difícil dar cosas nuevas`, describe Gustavo Gutman, gerente General. Cubiertas las necesidades -y superadas-, los desafíos empiezan a ser otros. `Para el grupo de gente de tecnología que queremos retener, debemos darles un entorno desafiante`, afirma. Más allá de que la empresa se halle en un nicho donde las palabras `innovación` y `transformación digital` están de moda, trabaja en lograr proyectos que requieran bravura con clientes tan diversos como un banco o el Estado. `Interesantes y que estén de moda`, dice el ejecutivo.

Las retribuciones en especie incluyen cocheras pagas para todos los empleados, gimnasio, clases de idioma, seguro de vida privado con capitalización y OSDE410. En caso de que algún empleado quiera estudiar un posgrado, la compañía puede llegar a pagar hasta un 50 por ciento. No hay nada escrito respecto al trabajo remoto: mientras los empleados cumplan con sus objetivos, pueden realizar su función desde donde quieran, siempre y cuando el sector lo permita -las áreas de Consultoría y Ventas, por ejemplo, requieren estar in situ en diferentes locaciones. Según informa la compañía, el 80 por ciento lo toma. `La frecuencia es determinada por el empleado, en función de la tarea y los objetivos de la posición`, dice. SAS también desarrolló aplicaciones móviles para trabajar desde el smartpbone, para diferentes sectores.

`Lo remunerativo siempre es importante`, aclara Gutman. Por eso, para atenuar el impacto del Impuesto a las Ganancias, SAS implemento el pago adelantado de parte del bono, que se aplica a toda la plantilla de empleados y puede alcanzar los 2,6 sueldos. `El 50 por ciento es por la performance de la empresa y el otro 50 por ciento por el particular`, especifica. Metida en una burbuja tecbie, la compañía aplicó un incremento salarial de 35 por ciento.

`Con una reputación ganada, es más fácil encontrar gente para que venga acá`, cree Gutman. La empresa no utiliza headhunters para sus búsquedas. `Cada manager busca a las personas a partir de referidos`, explica. En 2009, cuando Gutman llegó a la compañía, no llegaba a los 10 empleados; ahora, son cerca de 80. `Sumamos unas 10 personas por año`, informa. El año pasado creció 13 por ciento y está en tratativas para tener un piso más en la torre que habitan.

Entre las novedades que se barajan desde RR.HH., Gutman afirma que `habrá más trabajo interregional y los empleados podrán trabajar en proyectos con otros países`. Y no solo será en el futuro. `Salvo el área de Ventas, el resto está teniendo contacto`, destaca. La ligereza de acción, atribuye el ejecutivo, se da, entre otras razones, por la privacidad de la compañía, que a pesar de su tamaño continúa sin cotizar en bolsa.

Parte de un mercado con vaivenes como el automotriz, Grupo Volvo pm La alemana promueve las experiencias en el exterior y pone el timón en la digitalización, un pilar de cara a 2020. ha logrado entrar al top 5 del listado. La compañía ha vivido grandes avances en los últimos años. Mientras que en 2015 había producido 700 unidades, para este año aguarda un poco más de 2000. `Es un esfuerzo de todo el equipo`, plantea Alexander Boni, director General de la automotriz. Si bien el desarrollo continuará, será menor. `De 10 por ciento en 2018. A una velocidad menor`, destaca. El equipo también creció, 12 por ciento, mientras que la rotación es menor al 5 por ciento. El job posting les da buenos resultados, ya que cubre un 70 por ciento de los nuevos puestos, y el 75 por ciento de su plantel de alta dirección viene de la firma.

`Todo esto pasa por las personas. Si no logramos desafiarlos, capacitarlos, delegar...`, piensa el número uno. Y Alberto David, HR Business Partner, hace foco en la diversidad. `La buscamos, dando oportunidades en aquellos puestos en donde no habría mujeres`, afirma. Cita el ejemplo de una instructora de manejo de camiones. `Son posiciones no muy típicas`, detalla. El 27 por ciento de los empleados son mujeres: `Me pongo como desafío que empiecen a ocupar posiciones que no ofrecería el mercado`.

El gimnasio es valorado por los empleados, destacan en la compañía. `La Panamericana es un lío. La gente hace cinta hasta que se tranquilice. Les arma una rutina el personal trainer`, explica David. Además, hay un nutricionista que arma planes de alimentación. `Buscamos flexibilidad en el horario, de 8 a 17. Puede llegar a las 9 e irse a las 18`, dice. La compañía, agrega el ejecutivo, ha fomentado mucho el car pool y tienen oferta de company cars para la gerencia y dirección, así como para aquellos empleados que se relacionan asiduamente con clientes. `Nuestra dotación está muy dispersa. El desafío para el año próximo es mejorar el home office`, dice el ejecutivo. También está trabajando en la expatriación: `Hay caminos para crecer. La empresa habilita posibilidades en el extranjero. Hay tres extranjeros trabajando en el país`. Para los argentinos hay clases de idiomas: `Prácticamente para todos, por el contacto con el exterior`.

El aumento salarial, a diferencia del resto del mercado automotriz, se da en dos ocasiones, cuando el resto lo hace en cuatro. `Fueron de 12 y 14 por ciento, respectivamente`, dice David. Los bonos en alta dirección llegan a los seis sueldos, en la gerencia a cuatro y a tres salarios para el plantel. En lo que respecta al cuidado médico, todo el plantel tiene OSDE 210 y 410 a nivel gerencial. `Es una empresa sueca. Tiene la preocupación del lado social, de las personas`, dice el CEO, que habla de su experiencia: `Más allá de las palabras, soy un resultado de la buena gestión de las personas`.

## **Mejores Empleadores Menos de 200 empleados**

Henkel 776 141 Guillermo von Bergen 819  
SAS Argentina 698 100 Gustavo Gutman 190  
Grupo Volvo 697 132 Alexander Boni Junior US\$153  
Abbvie 682 190 Flavio Devoto  
Takeda Pharma 677 153 Byron Romero  
Microsoft 672 178 Diego Bekerman  
RobertBosch 671 181 Gastón Díaz Pérez 1864  
Snoop Consulting 647 108 Gustavo Guaragna US\$3,7  
Teradata Argentina 641 100 Juan Pablo Do Carmo  
Axalta 623 75 Marcelo Cicchini  
Red Hat 610 90 Sebastián Biagini  
Data IQ - Qlik Argentina 602 75 Luis Orozco  
Finca Flichman 592 142 Gastón Lo Russo 237,2  
Whirlpool 590 165 Pablo Feresini .....  
Samsung 588 Menos de 200 Sang Jik Lee  
Edelman 582 45 Alian McCrea Steele  
Grupo GNP 578 30 Guillermo N. Pérez  
Olivia Consultoría 556 75 Alberto Bethke 60  
Staples Argentina 545 196 Gonzalo Santander 582  
Netshoes ~ 543 177 Alberto Calvo  
Ingram Micro Argentina 518 76 Gabriela Gayarre  
Eventbrite 495 77 Pablo Áquistapace  
Contract Workplaces 485 75 Víctor Feingold US\$18

Empecé como pasante de Ingeniería y ahora soy CEO. Hay también posibilidades de moverse horizontalmente. Es cierto que al principio cuesta, pero se maneja. Una persona pasó del taller a la relación con clientes, y un técnico pasó a manejar las estadísticas de satisfacción de clientes y capacitar en ellas, sostiene. Cuenta con una universidad corporativa con cursos online y envía a sus empleados a especializaciones y cursos a universidades como la de Palermo o la de San Andrés. El último fue de coaching y liderazgo, dice David.

También trabaja en el reclutamiento. Estamos viendo que la educación está teniendo una falla fuerte y es difícil encontrar gente especializada. El técnico mecánico que viene recibido no es el mismo de antes, cree David. Cuenta con alianzas con la Universidad Tecnológica Nacional de Pacheco y con la Universidad del Salvador de Pilar. Hemos descubierto que a la gente de Capital Federal le cuesta muchísimo, dice el ejecutivo.

Por primera vez también fue el ingreso de Abbvie al ranking. Nacido como un spin-off de Abbott en 2013, el laboratorio tuvo que crear una cultura corporativa desde cero. Vengo de Abbott y, cuando pienso en Abbvie, son dos compañías absolutamente diferentes. La diferencia es la cultura, destaca Mariela Sciarra, directora de RR.HH. Región Sur del laboratorio. A su lado asiente Flavio Devoto, el CEO, quien añade: Decidimos participar este año, una vez que estuviéramos listos. Fuimos avanzando año a año.

La ejecutiva destaca el modelo matricial de trabajo, que tiene sus oportunidades si está bien canalizado y si prima la colaboración y el espíritu de que lo primero que importa es el cliente y el bien común. Devoto, por su parte, recuerda que, cuando se pasó de Abbott a Abbvie, hubo una mirada hacia afuera que, cree, fue enriquecedora para aprender de las demás empresas. Incluyeron el home office para el 100 por ciento de la dotación, que se utiliza, en promedio, una vez por semana. Como farmacéutica, tenemos uno de los estándares más altos, con la confianza de que la persona, ya sea en la oficina o en la casa, hará el mejor trabajo posible, agrega Sciarra.

La empresa por estos días trabaja en la evaluación y reconocimiento de los empleados. Buscamos generar instancias y mecanismos para incentivar eso, dice Devoto. Entre ellas está el Excellence Award. Donde todos pueden reconocer a todos. Hay un premio económico. Y el jefe no tiene que dar el OK, dice Sciarra. A la lista se suman los Presidential Awards, en los que se reconocen proyectos que han tenido impacto en diferentes áreas. Y para la fuerza de ventas está el All Stars, con un premio de tres o cuatro días en un lugar paradisíaco del mundo, al que van representantes de toda América latina.

El crecimiento de la empresa fue vertiginoso. En 2013 éramos 90 personas. Hoy somos 190. Durante los dos primeros años fue duro. Hubo rotación. Ahora es de menos de 4 por ciento. Hubo un desafío no solo de transformación de cultura de los '90, sino de una cultura que todavía no estaba sólida, rememora Sciarra. Sobre el lema SoyAbbvie trabaja la tecnológica admite encobrar polífcas innovadoras. Hace foco en los desafíos. Jan la identificación corporativa. La gente quiere claridad. Tenemos un mapa estratégico sobre lo que hay que hacer y a lo que nosotros aspiramos como compañía. Nos ha ayudado a alinear todo, dice Devoto.

Le pusimos mucho énfasis al reclutamiento en estos últimos dos años, plantea Sciarra. A aquellos dispuestos a escuchar las ofertas les dirán que conceden bonos para la alta dirección que va de dos a tres sueldos, mientras que para el resto del plantel profesional ascienden a dos, y que existe un plan de autos, celulares, gimnasio, almuerzo, guardería y seguros de vida, entre otros. A partir de directivos hay planes de pensión y también poseen un acuerdo con la Universidad Torcuato Di Tella, además de disponer de una universidad corporativa y planes de elearning.

Perteneciente a la misma industria, Takeda es otro de los nuevos en el ranking. La oficina de Buenos Aires, en 2015, se convirtió en el centro de América latina. El rol de la Argentina es muy importante como cabeza de la región, dice Byron Romero, gerente General de la firma, que basa su visión corporativa en el 'takedaísmo', que tiene su primer enfoque en el paciente, el segundo en construir confianza con la sociedad, el tercero en la reputación y el cuarto en los negocios. El equipo creció 25 por ciento en los últimos dos años y más del 40 por ciento de sus puestos directivos están ocupados por mujeres.

«Buscamos promociones internas, el bienestar de nuestro equipo, tener beneficios bigsize», dice Agustina Franchi, directora de RR.HH. y Comunicaciones de la empresa. Entre ellos están los servicios de vending gratuito, el de comedor y el del gimnasio, además de la licencia de maternidad de tres meses más que los impuestos por la ley, y la de paternidad de 14 días. El sueldo promedio de un analista que comienza en la compañía es de \$ 30.283. Desde abril pusieron en marcha autos 0 kilómetro para los gerentes y las fuerzas de ventas; se entregaron 85 unidades en total. «Al no ser tan grandes, no somos tan burocráticos», destaca. Aplicaron, por ejemplo, un formato llamado «Open the blackbox», en el que explican cómo pagan y se abren ciertos datos sensibles. «Tratamos de promover primero, siempre. Buscamos afuera entry level», dice Franchi. ¡

Cómo se hizo El estudio sobre los Mejores Empleadores de la Argentina que publica APERTURA se elaboró a partir de un cuestionario de 70 preguntas, respondido por los directores de Recursos Humanos de las compañías. 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. Los directores respondieron, además, cuáles son a su juicio, las empresas con mejor gestión en el área de RR.HH.. Las citadas obtuvieron bonus. Participaron más de 200 organizaciones y sólo se publican las que superaron los 400 puntos.

La automotriz tuvo un crecimiento de 12 por ciento en la dotación de empleados, además de nuevos negocios.