

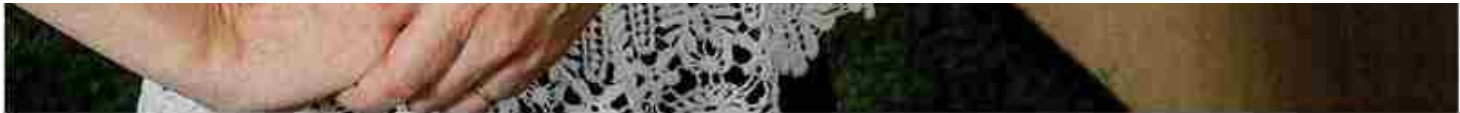




e m p l e a d o r e



Natura
Carolina Vincenzini, gerente de RR.HH. de la brasileña, pionera entre las empresas con triple impacto, que este año se quedó con el podio. Diego de Leone, número uno, ausente con aviso en la foto con el equipo.



Apertura

M e o r e s e m l e a d o r e

Patear el tablero

Entre 200 y 1000 empleados



Con foco en diversidad y la implementación de metodologías ágiles, las empresas de la categoría del medio salieron a competir para consolidar su marca empleadora.

Por Eugenia Iglesias

Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography.

La competencia por el talento crece año a año y, en esta edición, las empresas de entre 200 y 1000 empleados dieron todo de sí para consolidarse como los lugares más elegidos para trabajar. Los cinco nombres que integran la categoría este año tuvieron respuestas específicas para hacer que el día a día de sus colaboradores se haga menos pesado en un contexto inflacionario que no da tregua a sus bolsillos. Pero más allá de apagar incendios coyunturales, los equipos de Recursos Humanos dieron especial foco al

de la sociedad llevó la voz cantante, y se destacaron políticas específicamente pensadas para atender temáticas que antes eran tabú, como la violencia, que Natura, la empresa que se coronó primera en el ranking, trabajó este año. Además, las empresas tradicionales también se iniciaron en las metodologías ágiles, que ponen en jaque los *mindsets* de otra época y alientan a los equipos a pensar más como emprendedores. Con una nueva cultura más diversa y que se amiga con la idea del error, las empresas de esta categoría proponen una nueva forma de pensar a los equipos y plantear estrategias de recursos humanos.

Este año Natura dio el salto y se quedó con el primer puesto de la categoría. Con el paso del tiempo, la empresa brasileña de cosmética supo consolidar su impronta de marca empleadora, tanto es así que el voto de sus pares fue decisivo para coronarse primera. Las políticas de inclusión con las que logró ser pionera (fue de las primeras empresas en extender la licencia por paternidad a 40 días *versus* los dos días que manda la ley argentina), marcaron un quiebre, pero la filial argentina que dirige Diego de Leone no se duerme en los laureles y redobla la apuesta.

"Hoy, la sociedad marca mucho el ritmo de lo que trabajamos. Son los colaboradores quienes vienen con inquietudes sobre lo que pasa afuera y los invitamos a ver cómo hacemos internamente para seguir evolucionando", sentencia Carolina Villanueva, gerente de Recursos Humanos de la firma

...os equipos de recursos humanos dieron especial énfasis al trabajo en diversidad. Con varios nombres nuevos, entre los que se destacan mujeres al mando que estrenan cargo como Luisa Ortega de Coca-Cola o Gabriela Bardín de P&G, todas estuvieron trabajando la temática de género. Aquí, la agenda

...na y digitalización, gerente de recursos humanos de la firma. Desde el año pasado que Natura pone esfuerzos en trabajar más con políticas de género y para esto buscó tener de aliado al Instituto Nacional de Mujeres. Este 2019 el salto vino de la mano de ONU Mujeres. Dentro del propio equipo surgió la

inquietud de trabajar con la temática de violencia, y así dieron con un protocolo especial para estos casos. "Fue a través de una supervisora de ventas que trabajaba con emprendedoras y habitualmente encontraba testimonios de consultoras que necesitaban orientación. Desde allí propuso indagar y trabajar el tema internamente, fuimos a visitar a otras empresas que compartieron sus prácticas y surgió esta guía de acción", comenta la gerente sobre la iniciativa que busca dar un marco de contención y propone una licencia de 10 días para mujeres víctimas de violencia de género, que puede tomarse todo junto o por separado, y un apoyo económico, que se otorga a través de un préstamo de hasta dos sueldos.

En paralelo, siguen los esfuerzos por lograr un liderazgo más equilibrado entre hombres y mujeres. La decisión, que se tomó de manera global, tuvo gran éxito en esta filial que ya consiguió ocupar más del 50 por ciento de los puestos directivos con ejecutivas. "No tenemos políticas escritas, pero si este año el objetivo es empezar a incorporarlas. Por ejemplo, tener un cupo femenino en las ternas de búsqueda. Algunos se resisten al cupo, pero es necesario. Sirve para derribar mitos", opina.

Y el esfuerzo en diversidad también se ve reflejado en los primeros trabajos que están haciendo para ser más inclusivos con el público con discapacidad. La realidad, apunta la ejecutiva, es que si bien sus oficinas están preparadas para recibir a estos talentos, todavía no llegan. Por eso el plan para el año que viene es tomar acciones concretas para reclutarlos.

Comunicar y hablar es la única clave, según Vincenzini,

para sobrellevar con tranquilidad el difícil contexto macro. "El día posterior a las PASO teníamos reunión de resultados y ahí contamos cómo estábamos. En ese momento no solo dimos un mensaje de tranquilidad sino que informamos que a partir de este año cambiaba la política de bono y alcanzaba también a los analistas y asistentes", explica la ejecutiva. Antes del anuncio, los bonos en Natura, que son por resultado globales y de Triple Impacto, llegaban hasta el nivel de coordinadores.

La oferta de la empresa se completa con una cartera de beneficios especialmente segmentada para todos sus colaboradores. La ejecutiva asegura que piensan cuáles pueden ser las necesidades en cada una de las etapas de la vida de estos, desde lo que le pasa cuando estudia, cuando se casa, cuando va a convivir, cuando tiene un hijo o se jubila. Para esto desarrollaron kits específicos como la noche de bodas, kits de convivencia, descuentos en universidades o hasta crearon la figura del *maternity coach*, para acompañar a las madres a pensarse en el trabajo luego del parto. También hay acciones pensadas para padres de adolescentes e, incluso, llegando a la edad jubilatoria, está disponible el programa "Construyendo futuro", para revisar la situación previsional y ayudar a descubrir el propósito para pensar un proyecto posterior al retiro.

Google, Pablo Beramendi, número uno de la tecnológica (en el medio, de traje) que se enfoca en fomentar el liderazgo emergente. Entre sus políticas más destacadas, tiene 12 semanas de licencia por paternidad.








Foto: Pinterest / Noaz

Patear el tablero

17/10/2019

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 62  3057 cm²  18577 cc  543.993,13 Peso Argentino  Por Eugenia Iglesias

Ref.: 197829324

Todas las voces

La estrategia de Google empieza por atraer a la gente correcta. Es que, en palabras de Pablo Beramendi, *general manager* de Google Argentina, el talento es el activo más importante con el que cuentan. De ahí que los procesos de contratación sean muy exigentes y lleguen, incluso, a ser evaluados por comités globales que definen si el candidato tiene capacidad de aprender, la diversidad que necesitan y la posibilidad de impactar positivamente en la organización.

El punto de diversidad es clave y lo manejan en el sentido amplio de la palabra. Aunque todavía no alcanzan a tener equilibrio entre hombres y mujeres dentro del directorio, es cierto que aplican muchas políticas para fomentar el desarrollo de sus colaboradoras. "La dinámica en Google es la típica de parejas modernas donde ambos trabajan y cuando hay licencia ves cómo es la alternancia. Cuando hay un espíritu colaborativo en una oficina, la flexibilidad es algo que funciona", aporta Florencia Sabatini, *head* de Comunicaciones. Sobre esto, Beramendi apunta que la empresa fomenta el desarrollo de las mujeres dándoles herramientas para que crezcan en su profesión, pero también se aseguran de que la diversidad esté representada al momento de las búsquedas. "Lo que ingresa tiene que ser lo mejor y más diverso posible. Ahí no paramos hasta lograr esa diversidad en los paneles de candidatos", sostiene.

En este punto, los beneficios también se extienden a los padres, porque la firma considera a la paternidad con concepto ampliado. Por esto, se extendieron las licencias por paternidad a 12 semanas y se agregó licencia por adopción. Pero la diversidad también viene de la mano de buscar per-

sonas con *backgrounds* diversos: de distintas universidades, carreras, provincias u orígenes. "Incluso, desde hace algunos años para ciertas posiciones no es necesario contar con título universitario", aporta Sabatini.

El foco también está en fomentar el liderazgo emergente. El *general manager* lo describe como la iniciativa para que cada vez que un colaborador vea una oportunidad de mejora, lejos de quedarse sentado pasivamente en la tribuna, salga a la cancha a resolverlo. Y esto se refleja en el hecho de que no haya una típica gerencia de Recursos Humanos, sino que todos los *managers* tienen muchas tareas relacionadas al manejo de personas y se los capacita para tener conversaciones de desarrollo de carrera, dar evaluaciones o calcular compensaciones.

En este contexto país, Beramendi resalta los canales de comunicación formales e informales que están "always on". Por ejemplo, a nivel global, todos los jueves el CEO habla desde los *headquarters* para anunciar el estado del negocio. En el país, él hace lo mismo todas las semanas, y responde preguntas que los colaboradores pueden hacer a través de un sistema propio y que se proyectan en pantalla grande. "Todos tienen claro que Google está en Argentina para el largo plazo. No hemos cambiado ningún plan de contratación ni inversión. Pero es lógico que la gente esté más inquieta por el tema inflacionario sobre todo. Ahí nos aseguramos a través de encuestas de entender si estamos dando la compensación necesaria", se extiende Beramendi.






Coca-Cola. Florencia Díaz, VP de RR.HH. de la compañía de bebidas (segunda desde la derecha) que este año inauguró sus oficinas en el barrio de Saavedra para sus más de 280 empleados.



Patear el tablero

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 62  3057 cm²  18577 cc  543.993,13 Peso Argentino  Por Eugenia Iglesias

Ref.: 197829324

Casa nueva, liderazgo nuevo

"Hoy nadie inventa nada solo", plantea Florencia Díaz, VP de RR.HH. para Coca-Cola Cono Sur. Es que la compañía se encuentra inmersa en un proceso que empezó en 2017 y busca convertir a la empresa para volverse más ágil. "Queremos gente empoderada, tomando decisiones", agrega. Bajo este paraguas, Díaz admite que este año pusieron especial foco en trabajar el liderazgo, para abordar mejor todos los cambios que implica semejante proceso. "Nos capacitamos mucho más en la forma de trabajo *agile*, adoptamos la metodología Scrum y ya empezamos a trabajar de forma más profesionalizada", comenta la ejecutiva sobre el trabajo que propuso sacar a gran parte de la población de sus estructuras y alentarlos a trabajar en escuadrones independientes.

En mayo de este año la filial mudó sus oficinas a un edificio nuevo de 15.000 m² en Saavedra. Más allá de las modernas instalaciones, Díaz admite que pensaron una disposición que apuntó a la transparencia y a generar momentos de encuentro. Se combinó la dinámica de *open space* sin escritorios fijos con muchas salas de reunión para facilitar la flexibilidad. "Cambió muchísimo la dinámica del equipo. Tenés menos necesidad de reunión, posibilidad de comunicación y el comedor nuevo nos dio un espacio de encuentro", aporta Díaz. El foco de empoderar y quitar jerarquías también se refleja en la arquitectura. La propia Luisa Ortega, flamante gerente General para Argentina, Paraguay y Uruguay, se sienta en un escritorio compartido. El edificio se completa con un auditorio donde entran los 285 empleados, un piso de esparcimiento, y un gimnasio con *personal trainer* y distintas clases como zumba, yoga o *box*.

Con una mujer como número uno de la firma, Díaz explica que hay políticas específicas para lograr que este grupo pueda dar el salto hacia los puestos directivos. La ejecutiva cree que la acción que hace la diferencia es contratar a un reemplazo para cubrir las licencias por maternidad, porque las madres se van tranquilas y favorece el *soft landing* a su vuelta. "Tenemos un programa de *sponsor* donde buscamos que una persona *senior* acompañe el desarrollo a lo largo de 18 meses. Pero también pensamos diversidad socioeconómica y de generaciones, eso te aporta un montón en la mesa".

Escuchar a todos los públicos

Quien habla en P&G es Tania Osorio, la nueva directora de Recursos Humanos para la Argentina que vino directo de Chile para reemplazar a Hernán Shinji. La ejecutiva destaca como novedades algunos beneficios que apuntan a responder al demandante contexto país, como la extensión de la cobertura por cuidado de hijos para padres y la cobertura de gastos de pañales para hijos de hasta dos años.

Este año lanzaron el "Team Cultura", que consta de encuentros con la gerente General, que desde septiembre es Gabriela Bardin, con un equipo diverso de colaboradores y se busca trabajar en la propuesta de beneficios. "Por ejemplo, dentro de los beneficios escritos hace años está el anticipo, donde podés pedir que el día 15 se pague la mitad de tu sueldo. Eso en el contexto de hoy ayuda. Los más grandes lo tenían cla-

risimo, pero los más chicos no. Lo comunicamos en el *newsletter* que mandamos cada 15 días y fue muy útil", comenta.

Las mujeres también están representadas en el directorio, donde son más del 50 por ciento de los miembros. "Si piensas que el comprador de nuestras categorías, la gran mayoría son mujeres, por lo que necesito tener el género bien representado. Lo hacemos porque estamos convencidos de que genera mejores resultados para la compañía en términos tanto financieros como clima organizacional", comenta y asegura entonces que desde el minuto del reclutamiento se preocupan por que eso se cumpla. En la multinacional donde trabajan 800 personas también hay novedades para los jóvenes profesionales. Se anunció el programa "Time Travellers", que consiste en cápsulas en las que los estudiantes pueden ingresar y, a través de realidad virtual, experimentar cómo es trabajar dentro de la empresa; y el programa "Like a Boss", una iniciativa de reclutamiento liderada por pasantes para aumentar el conocimiento de P&G en los estudiantes. "Buscamos formas innovadoras para buscar ese talento que viene con necesidades distintas", concluye la ejecutiva.

Transformación integral

Roche es otra de las empresas que está viviendo un proceso de transformación en la forma de hacer negocios, adaptando metodologías ágiles. Damián Chernavsky, su *head* de RR.HH., dice que la estrategia está en fomentar el espíritu emprendedor de los colaboradores y trabajar comportamientos relacionados con la confianza, con salir de la perfección y priorizar una estrategia de *customer engagement*. La aplicación viene de la mano de crear grupos multidisciplinarios con propósitos concretos que se arman y se desarman; empoderar equipos autónomos que toman riesgos, abandonando la idea tradicional de liderazgo; y generar un proceso de eficiencia continua. "Pasar de una forma de trabajo más tradicional a una más de *startup* significa que nos vamos a chocar mucho con nuestro propio *mindset* y que eso está bien y no hay que frustrarse", comenta. Además, también incorporaron la figura del *Agile Coach*, que les da foco al trabajo del día a día y ayuda a que puedan organizarse de forma diferente.






Además, tiene un programa de beneficios con más de 40 ítems que se evalúan año a año y se adaptan a la realidad de cada empleado. Desde una política de *homeworking* en la que cada colaborador elige cómo aplicarlo, en acuerdo con su jefe, a distintas modalidades de retorno gradual para madres y licencias de paternidad extendidas (la extensión a dos semanas se implementó hace dos años).

Además, agrega que desde el lado del poder adquisitivo también pensaron soluciones. Así, generaron acuerdos con empresas de consumo masivo para ofrecer a sus empleados productos con descuentos. "Unos años atrás hubiésemos pensado que no iban a tener tanto impacto, pero hoy, en función del mercado y la inflación, estas pequeñas cosas realmente tienen un valor muy importante en el contexto", opina y dice que ya revieron el aumento salarial para su plantel, que estará en 35 por ciento. <AP>

Patear el tablero

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 62  3057 cm²  18577 cc  543.993,13 Peso Argentino  Por Eugenia Iglesias

Ref.: 197829324

Referencias: [7] Sin datos

| R | Empresa | Puntaje | Empleados | Presidente/CEO | Facturación en millones US\$ | \$ | R |
|----|----------------------------------|---------|-----------|---|---------------------------------|--------|----|
| 1 | Natura | 1342 | 720 | Diego De Leone | | | 1 |
| 2 | Google | 1259 | 250 | Pablo Beramendi | | | 2 |
| 3 | Coca-Cola Argentina | 853 | 285 | Luis Ortega | | | 3 |
| 4 | P&G | 852 | 800 | Gabriela Bardin | | | 4 |
| 5 | Roche | 838 | 541 | Osvaldo de la Fuente | | 9694 | 5 |
| 6 | SAP | 800 | 993 | Claudia Boeri | | | 6 |
| 7 | American Express Argentina | 780 | 854 | Enrique Seeber | | | 7 |
| 8 | 3M Argentina | 770 | 265 | Milena Oliveira | | | 8 |
| 9 | DuPont Argentina | 765 | 234 | Silvia Buila | | | 9 |
| 10 | Turner International Argentina | 716 | 870 | Felipe De Stefani | | | 10 |
| 11 | Pfizer | 712 | 600 | Nicolás Vaquer | | | 11 |
| 12 | BASF | 709 | 732 | Andrés Montroy | | | 12 |
| 13 | Boehringer Ingelheim | 708 | 552 | Augusto Muzrich | | 4900 | 13 |
| 14 | Johnson & Johnson | 681 | 968 | Leonardo Curado/ Talana Marante/Tulio Oliveira | | | 14 |
| 15 | Syngenta | 680 | 981 | Antonio Aracre | | | 15 |
| 16 | Paradigma Sociedad de Soluciones | 679 | 230 | Luis Bendersky | | 410 | 16 |
| 17 | Century Link | 677 | 520 | Héctor Alonso | 166,8 | | 17 |
| 18 | Dell Technologies Argentina | 673 | 409 | Guido Ipszmen | | | 18 |
| 19 | Scania Argentina | 668 | 482 | Andrés Leonard | 151 | | 19 |
| 20 | Practia | 667 | 500 | Carlos Farfán | | | 20 |
| 21 | GSK Argentina | 663 | 763 | Jorge Arévalo | | 8298,2 | 21 |
| 22 | Lanovo | 651 | 420 | Juan Andrés Martín | | | 22 |
| 23 | Laboratorios Richmond | 644 | 363 | Juan Manuel Artola | | 1558,7 | 23 |
| 24 | MetLife | 639 | 456 | Carlos Bargiela | | 3466 | 24 |
| 25 | Sanofi | 620 | 700 | Sebastien Delarive | | | 25 |
| 26 | British American Tobacco | 610 | 777 | Marcelo Guimarães | | 14.754 | 26 |
| 27 | Whirlpool | 590 | 211 | Paula Altavilla | | | 27 |
| 28 | Epidata | 585 | 300 | Adrián Anacleto | 10 | | 28 |
| 29 | Baufest | 584 | 501 | Ángel Pérez Pulatti | | 607,3 | 29 |
| 30 | Seguros Sura | 579 | 750 | Gonzalo Santos Mendiola | | | 30 |
| 31 | Amcor | 578 | 207 | Juan Gabriel Cazes | | | 31 |
| 32 | Aon | 574 | 500 | Franco Di Lucca | | | 32 |
| 33 | Puma / Unisol | 546 | 850 | Gustavo Marques | | 3000 | 33 |
| 33 | Logicalis | 546 | 280 | Leandro Moure | | | 33 |
| 34 | Grupo Albanesi | 536 | 495 | Armando Losón (h) | | 36.968 | 34 |
| 35 | Nissan | 535 | 778 | Gonzalo Ibarzábal | | | 35 |
| 35 | ManpowerGroup Argentina | 535 | 400 | Luis Guastini | | +3651 | 35 |
| 36 | Ingredion | 529 | 750 | Pablo Pia | | 6050,2 | 36 |
| 37 | Grant Thornton Argentina | 527 | 310 | Arnaldo Hasenolever | | | 37 |
| 38 | Globallogic | 522 | 480 | Diego Santillán | | | 38 |
| 39 | Grupo Gestión | 514 | 400 | Jorge Salvatierra | | 6800 | 39 |
| 40 | The Arlecco Group | 496 | 328 | Francisco Martínez Domene | | 4742 | 40 |
| 40 | Grupo Hasar | 496 | 330 | Alfredo Sanjurjo | 31,9 | | 40 |
| 41 | Sinergium Biotech | 495 | 258 | Alejandro Gil | 75 | | 41 |
| 42 | LoJack/Strix | 492 | 450 | Carlos Mackinlay | 65 | | 42 |
| 43 | L'Oréal Argentina | 481 | 620 | Anibal Anzovino | | | 43 |
| 44 | Hilton Buenos Aires | 464 | 350 | George Stanfield | | | 44 |
| 44 | Iplan | 464 | 408 | Damián Maldini | | 3010 | 44 |
| 45 | Almundo | 454 | 582 | Juan Pablo Lafosse | 490 | | 45 |
| 46 | Glencore Agricultura | 441 | 850 | Sergio Gancberg | | | 46 |

| | | | | | |
|----|--------|-----|-----|-----------------|----|
| 47 | WeWork | 420 | 260 | Patricio Fuchs | 47 |
| 48 | Clorox | 348 | 544 | Sebastián Landi | 48 |

Natura Carolina Vincenzini, gerente de RR HH de la brasileña, pionera entre las empresas con triple impacto, que este año se quedó con el podio. Diego de Leone, número uno, ausente con aviso en la foto con el equipo.

Entre 200 y 1000 empleados

Con foco en diversidad y la implementación de metodologías ágiles, las empresas de la categoría del medio salieron a competir para consolidar su marca empleadora.

Por Eugenia Iglesias Foto: Juan Manuel Repetto para NP Pliotography.

La competencia por el talento crece año a año y, en esta edición, las empresas de entre 200 y 1000 empleados dieron todo de sí para consolidarse como los lugares más elegidos para trabajar. Los cinco nombres que integran la categoría este año tuvieron respuestas específicas para hacer que el día a día de sus colaboradores se haga menos pesado en un contexto inflacionario que no da tregua a sus bolsillos. Pero más allá de apagar incendios coyunturales, los equipos de Recursos Humanos dieron especial foco al trabajo en diversidad. Con varios nombres nuevos, entre los que se destacan mujeres al mando que estrenan cargo como Luisa Ortega de Coca-Cola o Gabriela Bardín de P&G, todas estuvieron trabajando la temática de género. Aquí, la agenda de la sociedad llevó la voz cantante, y se destacaron políticas específicamente pensadas para atender temáticas que antes eran tabú, como la violencia, que Natura, la empresa que se coronó primera en el ranking, trabajó este año. Además, las empresas tradicionales también se iniciaron en las metodologías ágiles, que ponen en jaque los mindsets de otra época y alientan a los equipos a pensar más como emprendedores. Con una nueva cultura más diversa y que se amiga con la idea del error, las empresas de esta categoría proponen una nueva forma de pensar a los equipos y plantear estrategias de recursos humanos.

Este año Natura dio el salto y se quedó con el primer puesto de la categoría. Con el paso del tiempo, la empresa brasileña de cosmética supo consolidar su impronta de marca empleadora, tanto es así que el voto de sus pares fue decisivo para coronarse primera. Las políticas de inclusión con las que logró ser pionera (fue de las primeras empresas en extender la licencia por paternidad a 40 días versus los dos días que manda la ley argentina), marcaron un quiebre, pero la filial argentina que dirige Diego de Leone no se duerme en los laureles y redobla la apuesta.

“Hoy, la sociedad marca mucho el ritmo de lo que trabajamos. Son los colaboradores quienes vienen con inquietudes sobre lo que pasa afuera y los invitamos a ver cómo hacemos internamente para seguir evolucionando”, sentencia Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos de la firma.

Desde el año pasado que Natura pone esfuerzos en trabajar más con políticas de género y para esto buscó tener de aliado al Instituto Nacional de Mujeres. Este 2019 el salto vino de la mano de ONU Mujeres. Dentro del propio equipo surgió la inquietud de trabajar con la temática de violencia, y así dieron con un protocolo especial para estos casos. “Fue a través de una supervisora de ventas que trabajaba con emprendedoras y habitualmente encontraba testimonios de consultoras que necesitaban orientación. Desde allí propuso indagar y trabajar el tema internamente, fuimos a visitar a otras empresas que compartieron sus prácticas y surgió esta guía de acción”, comenta la gerente sobre la iniciativa que busca dar un marco de contención y propone una licencia de 10 días para mujeres víctimas de violencia de género, que puede tomarse todo junto o por separado, y un apoyo económico, que se otorga a través de un préstamo de hasta dos sueldos.

En paralelo, siguen los esfuerzos por lograr un liderazgo más equilibrado entre hombres y mujeres. La decisión, que se tomó de manera global, tuvo gran éxito en esta filial que ya consiguió ocupar más del 50 por ciento de los puestos directivos con ejecutivas. “No tenemos políticas escritas, pero sí este año el objetivo es empezar a incorporarlas. Por ejemplo, tener un cupo femenino en las ternas de búsqueda. Algunos se resisten al cupo, pero es necesario. Sirve para derribar mitos”, opina.

Y el esfuerzo en diversidad también se ve reflejado en los primeros trabajos que están haciendo para ser más inclusivos con el público con discapacidad. La realidad, apunta la ejecutiva, es que si bien sus oficinas están preparadas para recibir a estos talentos, todavía no llegan. Por eso el plan para el año que viene es tomar acciones concretas para reclutarlos. Comunicar y hablar es la única clave, según Vincenzini, para sobrellevar con tranquilidad el difícil contexto macro. “El día posterior a las PASO teníamos reunión de resultados y ahí contamos cómo estábamos. En ese momento no solo dimos un mensaje de tranquilidad sino que informamos que a partir de este año cambiaba la política de bono y alcanzaba también a los analistas y asistentes”, explica la ejecutiva. Antes del anuncio, los bonos en Natura, que son por resultado globales y de Triple Impacto, llegaban hasta el nivel de coordinadores.

La oferta de la empresa se completa con una cartera de beneficios especialmente segmentada para todos sus colaboradores. La ejecutiva asegura que piensan cuáles pueden ser las necesidades en cada una de las etapas de la vida de estos, desde lo que le pasa cuando estudia, cuando se casa, cuando va a convivir, cuando tiene un hijo o se jubila. Para esto desarrollaron kits específicos como la noche de bodas, kits de convivencia, descuentos en universidades o hasta crearon la figura del maternity coach, para acompañar a las madres a pensarse en el trabajo luego del parto. También hay acciones pensadas para padres de adolescentes e, incluso, llegando a la edad jubilatoria, está disponible el programa “Construyendo futuro”, para revisar la situación previsional y ayudar a descubrir el propósito para pensar un proyecto posterior al retiro.

Todas las voces La estrategia de Google empieza por atraer a la gente correcta. Es que, en palabras de Pablo Beramendi, gerente/manager de Google Argentina, el talento es el activo más importante con el que cuentan. De ahí que los procesos de contratación sean muy exigentes y lleguen, incluso, a ser evaluados por comités globales que definen si el candidato tiene capacidad de aprender, la diversidad que necesitan y la posibilidad de impactar positivamente en la organización.

El punto de diversidad es clave y lo manejan en el sentido amplio de la palabra. Aunque todavía no alcanzan a tener equilibrio entre

hombres y mujeres dentro del directorio, es cierto que aplican muchas políticas para fomentar el desarrollo de sus colaboradoras. `La dinámica en Google es la típica de parejas modernas donde ambos trabajan y cuando hay licencia ves cómo es la alternancia. Cuando hay un espíritu colaborativo en una oficina, la flexibilidad es algo que funciona`, aporta Florencia Sabatini, head de Comunicaciones. Sobre esto, Beramendi apunta que la empresa fomenta el desarrollo de las mujeres dándoles herramientas para que crezcan en su profesión, pero también se aseguran de que la diversidad esté representada al momento de las búsquedas. `Lo que ingresa tiene que ser lo mejor y más diverso posible. Ahí no paramos hasta lograr esa diversidad en los paneles de candidatos`, sostiene.

En este punto, los beneficios también se extienden a los padres, porque la firma considera a la paternidad con concepto ampliado. Por esto, se extendieron las licencias por paternidad a 12 semanas y se agregó licencia por adopción. Pero la diversidad también viene de la mano de buscar personas con backgrounds diversos: de distintas universidades, carreras, provincias u orígenes. `Incluso, desde hace algunos años para ciertas posiciones no es necesario contar con título universitarios`, aporta Sabatini.

El foco también está en fomentar el liderazgo emergente. El general manager lo describe como la iniciativa para que cada vez que un colaborador vea una oportunidad de mejora, lejos de quedarse sentado pasivamente en la tribuna, salga a la cancha a resolverlo. Y esto se refleja en el hecho de que no haya una típica gerencia de Recursos Humanos, sino que todos los managers tienen muchas tareas relacionadas al manejo de personas y se los capacita para tener conversaciones de desarrollo de carrera, dar evaluaciones o calcular compensaciones.

En este contexto país, Beramendi resalta los canales de comunicación formales e informales que están `always on`. Por ejemplo, a nivel global, todos los jueves el CEO habla desde los headquarters para anunciar el estado del negocio. En el país, él hace lo mismo todas las semanas, y responde preguntas que los colaboradores pueden hacer a través de un sistema propio y que se proyectan en pantalla grande. `Todos tienen claro que Google está en Argentina para el largo plazo. No hemos cambiado ningún plan de contratación ni inversión. Pero es lógico que la gente esté más inquieta por el tema inflacionario sobre todo. Ahí nos aseguramos a través de encuestas de entender si estamos dando la compensación necesaria`, se extiende Beramendi.

Casa nueva, liderazgo nuevo

`Hoy nadie inventa nada solo plantea Florencia Díaz, VP de RR.HH. para Coca-Cola Cono Sur. Es que la compañía se encuentra inmersa en un proceso que empezó en 2017 y busca convertir a la empresa para volverse más ágil. `Queremos gente empoderada, tomando decisiones`, agrega. Bajo este paraguas, Díaz admite que este año pusieron especial foco en trabajar el liderazgo, para abordar mejor todos los cambios que implica semejante proceso. `Nos capacitamos mucho más en la forma de trabajo agile, adoptamos la metodología Serum y ya empezamos a trabajar de forma más profesionalizada`, comenta la ejecutiva sobre el trabajo que propuso sacar a gran parte de la población de sus estructuras y alentarlos a trabajar en escuadrones independientes.

En mayo de este año la filial mudó sus oficinas a un edificio nuevo de 15.000 m² en Saavedra. Más allá de las modernas instalaciones, Díaz admite que pensaron una disposición que apuntó a la transparencia y a generar momentos de encuentro. Se combinó la dinámica de open space sin escritorios fijos con muchas salas de reunión para facilitar la flexibilidad. `Cambió muchísimo la dinámica del equipo. Tenés menos necesidad de reunión, posibilidad de comunicación y el comedor nuevo nos dio un espacio de encuentro`, aporta Díaz. El foco de empoderar y quitar jerarquías también se refleja en la arquitectura. La propia Luisa Ortega, flamante gerente General para Argentina, Paraguay y Uruguay, se sienta en un escritorio compartido. El edificio se completa con un auditorio donde entran los 285 empleados, un piso de esparcimiento, y un gimnasio con personal trainer y distintas clases como zumba, yoga o box.

Con una mujer como número uno de la firma, Díaz explica que hay políticas específicas para lograr que este grupo pueda dar el salto hacia los puestos directivos. La ejecutiva cree que la acción que hace la diferencia es contratar a un reemplazo para cubrir las licencias por maternidad, porque las madres se van tranquilas y favorece el soft landing a su vuelta. `Tenemos un programa de sponsoreo donde buscamos que una persona sénior acompañe el desarrollo a lo largo de 18 meses. Pero también pensamos diversidad socioeconómica y de generaciones, eso te aporta un montón en la mesa`. Escuchar a todos los públicos Quien habla en P&G es Tania Osorio, la nueva directora de Recursos Humanos para la Argentina que vino directo de Chile para reemplazar a Hernán Shinji. La ejecutiva destaca como novedades algunos beneficios que apuntan a responder al demandante contexto país, como la extensión de la cobertura por cuidado de hijos para padres y la cobertura de gastos de pañales para hijos de hasta dos años.

Este año lanzaron el `Team Cultura`, que consta de encuentros con la gerente General, que desde septiembre es Gabriela Bardín, con un equipo diverso de colaboradores y se busca trabajar en la propuesta de beneficios. `Por ejemplo, dentro de los beneficios escritos hace años está el anticipo, donde podés pedir que el día 15 se pague la mitad de tu sueldo. Eso en el contexto de hoy ayuda. Los más grandes lo tenían clarísimo, pero los más chicos no. Lo comunicamos en el newsletter que mandamos cada 15 días y fue muy útil`, comenta.

Las mujeres también están representadas en el directorio, donde son más del 50 por ciento de los miembros. `Si piensas que el comprador de nuestras categorías, la gran mayoría son mujeres, por lo que necesito tener el género bien representado. Lo hacemos porque estamos convencidos de que genera mejores resultados para la compañía en términos tanto financieros como clima organizacional`, comenta y asegura entonces que desde el minuto del reclutamiento se preocupan por que eso se cumpla. En la multinacional donde trabajan 800 personas también hay novedades para los jóvenes profesionales. Se anunció el programa `Time Travellers`, que consiste en cápsulas en las que los estudiantes pueden ingresar y, a través de realidad virtual, experimentar cómo es trabajar dentro de la empresa; y el programa `Like a Boss`, una iniciativa de reclutamiento liderada por pasantes para aumentar el conocimiento de P&G en los estudiantes. `Buscamos formas innovadoras para buscar ese talento que viene con necesidades distintas`, concluye la ejecutiva. Transformación integral Roche es otra de las empresas que está viviendo un proceso de transformación en la forma de hacer negocios, adaptando metodologías ágiles. Damián Cherñavsky, su head de RR.HH., dice que la estrategia está en fomentar el espíritu emprendedor de los colaboradores y trabajar comportamientos relacionados con la confianza, con salir de la perfección y priorizar una estrategia de customer engagement. La aplicación viene de la mano de crear grupos multidisciplinarios con propósitos concretos que se arman y se desarman; empoderar equipos autónomos que toman riesgos, abandonando la idea tradicional de liderazgo; y generar un proceso de eficiencia continua. `Pasar de una forma de trabajo más tradicional a una más de startup significa que nos vamos a chocar

mucho con nuestro propio mindset y que eso está bien y no hay que frustrarse`, comenta. Además, también incorporaron la figura del Agile Coach, que les da foco al trabajo del día a día y ayuda a que puedan organizarse de forma diferente.

Además, tiene un programa de beneficios con más de 40 ítems que se evalúan año a año y se adaptan a la realidad de cada empleado. Desde una política de homeworking en la que cada colaborador elige cómo aplicarlo, en acuerdo con su jefe, a distintas modalidades de retorno gradual para madres y licencias de paternidad extendidas (la extensión a dos semanas se implemento hace dos años).

Además, agrega que desde el lado del poder adquisitivo también pensaron soluciones. Así, generaron acuerdos con empresas de consumo masivo para ofrecer a sus empleados productos con descuentos. `Unos años atrás hubiésemos pensado que no iban a tener tanto impacto, pero hoy, en función del mercado y la inflación, estas pequeñas cosas realmente tienen un valor muy importante en el contexto`, opina y dice que ya revieron el aumento salarial para su plantel, que estará en 35 por ciento.

Google. Pablo Beramendi, número uno de la tecnológica (en el medio, de traje) que se enfoca en fomentar el liderazgo emergente. Entre sus políticas más destacadas, tiene 12 semanas de licencia por paternidad.

Coca-Cola. Florencia Díaz, VP de RR.HH. de la compañía de bebidas (segunda desde la derecha) que este año inauguró sus oficinas en el barrio de Saavedra para sus más de 280 empleados.






Empresa / Puntaje / Empleados / PrcidenteCEO / Facturación millones US\$ - \$ / R

Natura / 1342 / 720 / Diego De Leorie / - / -
 Google / 1259 / 250 / Pablo Beramendi / - / -
 Coca-Cola Argentina / 853 / 285 / Luisa Ortega / - / -
 P&G / 852/ 800 / Gabriela Bardin / - / -
 Roche / 838 / 541 / Osvaldo de la Fuente / - / 9694
 SAP / 800 / 993 / Claudia Boeri / - / -
 American Express Argentina / 780 / 854 / Enrique Seeber / - / -
 3M Argentina / 770 / 265 / Milena Oliveira / - / -
 DuPont Argentina / 755 / 234 / Silvia Bulla / - / -
 Turner International Argentina / 716 / 870 / Felipe De Stefani / - / -
 Pfizer / 712 / 600 / Nicolás Vaquer / - / -
BASF709732 Andrés Monroy
 Boehringer Ingelheim / 708 / 552 / Augusto Muench / - / 4900
 Johnson & Johnson / 681 / 968 / Leonardo Curado - Tatiana Marante - Tulio Oliveira / -
 Syngenta / 680 / 981 / Antonio Aracre / - / -
 Paradigma Sociedad de Soluciones / 679 / 230 / Luis Bendersky / - / 410
 Century Link / 677 / 520 / Héctor Alonso / 166,8 / -
 Dell Technologies Argentina / 673 / 409 / Guido Ipszman / - / -
 Scania Argentina / 668 / 482 / Andrés Leonard / 151 / -
 Practia / 667 / 500 / Carlos Farfán / - / -
 GSK Argentina / 663 / 763 / Jorge Arévalo / - / 8298,2
 Lenovo / 651 / 420 / Juan Andrés Martin / - / -
 Laboratorios Richmond / 644 / 363 / Juan Manuel Artola / - / 1558,7
 MetLife / 639 / 456 / Carlos Bargiela / - / 3485
 Sanofi / 620 / 700 / Sebastien Delarive / - / -
 British American Tobacco / 610 / 777 / Marcelo Guimaraes / - / 14.754
 Whirlpool / 590 / 211 / Paula Altavilla / - / -
 Epidata / 585 / 300 / Adrián Anacleto / 10 / -
 Baufest / 584 / 501 / Angel Pérez Puletti / - / 607,3
 Seguros Sura / 579 / 750 / Gonzalo Santos Mendiola / - / -
 Amcor / 578 / 207 / Juan Gabriel Cazes / - / -
 Aon / 574 / 500 / Franco Di Lucca / - / -
 Puma - Unisol / 546 / 850 / Gustavo Marques / - / 3000
 Logicalis / 546 / 280 / Leandro Moure / - / -
 Grupo Albanesi / 536 / 495 / Armando Losón (h) / - / 36.968
 Nissan / 535 / 778 / Gonzalo Ibarzábal / - / -
 ManpowerGroup Argentina / 535 / 400 / Luis Guastini / - / +3651
 Ingredion / 529 / 750 / Pablo Pía / - / 6050,2
 Grant Thornton Argentina / 527 / 310 / Arnaldo Hasenclever / - / -
 GlobalLogic / 522 / 480 / Diego Santillán / - / -
 Grupo Gestión / 514 / 400 / Jorge Salvatierra / - / 6800
 The Adecco Group / 496 / 328 / Francisco Martínez Domene / - / 4742
 Grupo Hasar / 496 / 330 / Alfredo Sanjurjo / 31,9 / -
 Sinergium Biotech / 495 / 258 / Alejandro Gil / 75 / -
 LoJack/Strix / 492 / 450 / Carlos Mackinlay / 65 / -
 L´Oréal Argentina / 481 / 620 / Aníbal Anzovino / - / -
 Hilton Buenos Aires / 464 / 350 / George Stanfield / - / -
 Iplan / 464 / 408 / Damián Maldini / - / 3010
 Almundo / 454 / 582 / Juan Pablo Lafosse / 490 / -
 Glencore Agricultura / 441 / 850 / Sergio Gancberg / - / -

Patear el tablero

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 62  3057 cm²  18577 cc  543.993,13 Peso Argentino  Por Eugenia Iglesias

Ref.: 197829324

WeWork / 420 / 260 / Patricio Fuks / - / -
Clorox / 348 / 544 / Sebastián Landi / - / -

Referencias: (-) Sin datos