

NEGOCIO RESPONSABLE

# EXPERIENCIA DEL EMPLEADO, UN FACTOR DE ÉXITO

Tener la mirada puesta en el público interno puede ser la diferencia entre conquistar el mercado o que la empresa tenga una mala percepción. Lo que exigen las nuevas generaciones y cómo se adaptan las firmas.

98



**EXPERIENCIA DEL EMPLEADO, UN FACTOR DE ÉXITO**

Argentina - Presente RSE [Revista] Gral

P. 100 3936 cm<sup>2</sup> 18977 cc 3.148.800,00 Peso Argentino Sin autor

**H**asta hace poco, las empresas tenían casi exclusivamente su mirada puesta hacia afuera: qué podían darles a sus consumidores para que siguieran comprando. Ahora, la mirada es 360° y hay que repartir en partes iguales tanto para adentro como para el exterior, porque el público interno está ganando una predominancia como nunca. Se sabe, en estos días, que una buena experiencia del empleado impactará positivamente en la de los clientes. Entonces, ¿cómo trabajan las compañías para crear ese clima laboral que las convierta en un espacio deseado para desarrollar una carrera?

"El principal capital es el humano en una organización. Nos tenemos que enfocar en el cuidado de los empleados; si lo hacemos, el cliente está garantizado. Esa es la forma de trascender a la compañía, y en nuestro caso se extiende a las reventas. Una mala experiencia hace que las personas no den lo mejor de sí, y eso influye en la producción y el servicio ofrecidos", afirma María Elena D'Angelo, Directora de Recursos Humanos de AVON para el Grupo de Mercados Sur.

Para AVON, dar con la experiencia óptima fue un proceso. "Reunimos a los colaboradores que tenían más de un año en la compañía y les preguntamos por su experiencia, y ahí cambiamos mucho, hasta el kit para dar la bienvenida. Por ejemplo, modificamos la información que dábamos antes de la entrevista virtual, porque conocer a tu eventual empleador es clave. Entonces, destacamos nuestro propósito", agrega D'Angelo, que acaba de estar presente en la última edición de la Cominata AVON, donde más

de 15 mil personas se sumaron a la campaña de prevención contra el cáncer de mamas.

"Como empresa acompañamos la vida de las familias de nuestros funcionarios. Por ello, debemos contar con cierta flexibilidad para encarar situaciones y diseñar soluciones a la medida de las necesidades de nuestra gente, y con agilidad en la toma de decisiones en la búsqueda del bien común de nuestros colaboradores. Asimismo, monitoreamos el clima interno a través de encuestas y estando disponibles a la retroalimentación de las personas; creo que, contribuyendo a mantener un buen ambiente de trabajo, es la manera en la cual podemos lograr más y mejores resultados como individuos, en equipo y como organización", opina María Laborde, Gerente Regional de Recursos Humanos para la Organización Global de Ventas de Avaya.

"La clave está en los liderazgos. Un empleado no conforme, si no lo dice, lo actúa; su productividad no será la misma. Por eso, de entrada, es importante tener en claro la descripción del perfil del puesto, a veces esto no está tan definido y se toma a la gente incorrecta", aconseja Juan Carlos Martínez, Gerente de Relaciones Públicas e Institucionales de Bayton.

Para este ejecutivo, otro de los valores que se deben desarrollar es la confianza que el líder debe transmitir al equipo de trabajo: "Si no tienen plan de carrera o si sienten que no crecen, los jóvenes empiezan a buscar el cambio. Es una generación muy comprometida, siempre que sienta que se les cumplen sus expectativas. En este sentido, hay que cambiar el uso del verbo 'retener' por 'fidelizar'".

"Una clave esencial es la comunicación interna, que debe ser transparente, con la información

que los empleados necesitan. Ellos valoran la capacidad de escucha y las posibilidades de participación que se les brinda. A la gente le gusta trabajar por proyectos, sentirse parte", explica Juan Galo Martínez Nigro, socio de HR de Auren.

"La toma de conciencia sobre la atención de nuestro cliente interno permitirá darnos cuenta cómo se relacionan las competencias y se integran de una manera sistemática, unas con otras hasta llegar a lo que llama la 'atmósfera organizacional', donde nuestros clientes perciben aquellas conversaciones, acuerdos, confianza, coordinación de acciones que, como equipo, no nos estamos permitiendo", analiza María Molina, coach organizacional y consultora de coaching por competencias.

**IMPACTO POSITIVO**

Hoy mucho se habla de marca empleadora y de encuestas de *engagement*, lo que refleja la preocupación de las empresas en saber cuán atractivas son, cómo se posicionan en el mercado y qué tan comprometidos están sus empleados. "En este sentido, se dice que hay tres indicadores que muestran el rendimiento general de una organización: el compromiso de los empleados, la satisfacción del cliente y el flujo de caja", enumera Mariana Amores, Responsable de Recursos Humanos de Grant Thornton Argentina.

"Varios estudios han demostrado cómo el compromiso de las personas se correlaciona con la disminución del ausentismo, la rotación, los accidentes de trabajo, así como también con el aumento de la calidad del servicio al cliente

te, la productividad, las ventas y, por ende, las ganancias. Es decir, si los empleados no solamente están motivados, sino que además tienen ese compromiso emocional con su organización y sus objetivos, esto los impulsará a lograr niveles más altos de esfuerzo discrecional. Como contrapartida, si los empleados, en cambio, no están motivados, no se sienten importantes ni cuidados por la empresa, trabajarán con desganado y esa insatisfacción los llevará no solamente a dejar esa compañía, sino a trasladar sus quejas o malas experiencias a la calidad del producto/servicio brindado, lo cual terminará afectando la reputación y la productividad de la empresa", expone Amores.

Por eso es tan importante cuidar y brindar una buena experiencia a cada empleado en todo su ciclo de vida en la organización, es decir, desde el momento en que esa persona comienza con el proceso de selección, cuando ingresa, durante su desarrollo dentro de la firma y también cuando alguna de las dos partes decide finalizar esa relación. "Porque esa persona fue construyendo una imagen de la empresa desde el primer contacto que alguien tuvo con ella, y luego, en función de las buenas o malas experiencias que haya pasado, fue corroborándola o no. Que nuestros empleados se conviertan en embajadores de nuestra marca es algo fundamental, pero no solo mientras estén trabajando con nosotros, sino también si el día de mañana están en otro lugar", advierte la ejecutiva de Grant Thornton Argentina.

"Todos los grupos etarios celebran las prácticas enfocadas en el 'bien-estar'. Las más valoradas, de acuerdo con nuestra Encuesta de Compensaciones y Beneficios, son la flexibilidad, entendi-



María Elena Blondín, Gerente de RR.HH. de Western Union.

da como el horario flexible de ingreso y egreso, y la posibilidad de trabajar en forma remota (*home office*). Se aprecian también las licencias extendidas para el afianzamiento de la familia o el círculo cercano (maternidad, paternidad, fallecimiento, adopción y más), y la posibilidad de trabajar en distintos proyectos que impulsen el aprendizaje, relacionamiento y dinamismo", describe María Fernanda Álvarez Apa, Manager de People & Change de PwC Argentina. En cuanto a los más jóvenes, ellos introducen más variables en la balanza de beneficios. "Las empresas con políticas de *diversidad e inclusión* visibles son elegidas por estas generaciones con miradas amplias y menos sesgos respecto a algunos temas como las capacidades diferentes, el género, las nacionalidades, entre otras. Otro aspecto muy valorado es la posibilidad de realizar tareas de voluntariado en distintas iniciativas, con diferentes públicos, aportando tiempo, saberes, donaciones. Toda acción que genere una conexión con su propósito, con valores altruistas y con una mirada global, *inclusiva y diversa*", agrega Álvarez Apa.

"Cuando hablamos de los más jóvenes, sin dudas que la experiencia del usuario con la tec-

"Le damos importancia al reconocimiento. Por ejemplo, cada empleado puede darle las felicitaciones a un compañero, más allá del rango que tenga", María Elena Blondín, Gerente de RR.HH. de Western Union.

WesternUnion WU

## BIG DATA Y PÚBLICO INTERNO

Con las nuevas posibilidades que ofrecen los sistemas de gestión del capital humano, hoy desde el Departamento de Recursos Humanos se cuenta con datos que, correctamente analizados, pueden mostrar qué estrategias modificar o profundizar para brindar un clima laboral óptimo.

¿Para qué sirve esto? Desde el *management*, los datos pueden mostrar brechas salariales y hasta destacar correlaciones entre desempleo y características de los empleados. Poder darle una solución a esto es esencial para mantener a los equipos motivados. La *big data* puede estar también en el comienzo de la relación laboral, desde el momento de la entrevista, pues analizando los antecedentes laborales puede crear un esquema predictivo que indique qué desarrollo de carrera querrá con la compañía y qué debería ser ideal ofrecerle para atraer definitivamente a ese talento.

En este sentido, "hace ya algunos años se comenzó a trabajar en prácticas sobre beneficios flexibles (aplicando en recursos humanos la metodología de segmentación de audiencias que proviene del marketing): se elaboran diseños muy enfocados que pretenden darle a cada colaborador lo que le hace sentido y necesita. No es lo mismo lo que requiere un colaborador de la generación X respecto de lo que requiere un *centennial*. El esfuerzo por customizarlos vale la pena. Lo complejo podría ser la administración de las variables, para lo cual el área de Recursos Humanos deberá aplicar creatividad y esfuerzo, al tiempo que deberá disponer de nuevas herramientas tecnológicas para esa administración", cuenta Liliana Cárdenas, Directora de Kyo HR Strategy.

"La microsegmentación lo que permite es que cada empleado visualice que se focaliza en él y se generan prácticas que están adecuadas a sus propias necesidades. Entonces, creo que la manera de lograrlo es conociendo a los colaboradores, hablando, escuchando y encontrando soluciones que sean no bonitas a los ojos de quienes las diseñan, sino de los destinatarios", destaca Alejandro Melamed, Director General de Humanize Consulting.

"No solo nos ocupamos de cuestiones salariales, sino también de beneficios y políticas para componer un paquete de remuneración diferenciado", Mariana Scarpato, Gerenta Regional de Recursos Humanos de Ball Corporation.



nología es un tema central, y no es algo que se usa, sino que es transversal a su vínculo con la organización. Los Z se han criado desde bebés rodeados de tecnología y no conciben el mundo sin ella. Entonces, el desafío para las organizaciones no es menor en relación con la utilización intensiva e inteligente de los recursos de IT en los procesos de negocio, ya que lo contrario genera en el *staff* una profunda frustración", suma Miguel Capurro, Director de Capital Humano de Randstad.

"Todas las iniciativas deben tener relación y sentido con la cultura de la organización, la naturaleza de los negocios y las posibilidades de la empresa. En líneas generales, las nuevas generaciones validan las culturas más flexibles en las cuales puedan aportar toda su energía y su creatividad, despojadas de las formalidades, las jerarquías y las reglas estrictas. Poder tener diálogos positivos, honestos y abiertos, ser escuchados y disfrutar de los logros tanto como quienes conducen las organizaciones son *drivers* generales para proveer ámbitos estimulantes que llamen la atención de esas poblaciones. Adicionalmente y como efecto contagio, esto ya se ha extendido a las demás generaciones dada la multietariedad reinante", asegura Santiago Bianco, Director de Kyo HR Strategy.

"El principal capital es el humano en una organización. Nos tenemos que enfocar en el cuidado de los empleados. Una mala experiencia hace que las personas no den lo mejor de sí, y eso influye en la producción y el servicio ofrecidos", María Elena D'Angelo, Directora de Recursos Humanos de Avon.

AVON

"Las nuevas generaciones exigen flexibilidad y dinamismo por sobre todo. Esto luego se traduce en una política de beneficios que sea dinámica en el tiempo y que acompañe a las personas en los diferentes momentos de su vida. Así, no es lo mismo un estudiante a punto de independizarse que un joven comenzando un proyecto familiar, por citar un ejemplo", aclara Lucila Olivares, Directora de Recursos Humanos de Willis Towers Watson.

## EN ACCIÓN

"Nos importa que tengari una grata experiencia. Por ejemplo, nos ocupamos del bienestar con un día de masajes en el lugar de trabajo, descuentos para gimnasios y hasta fruta en la oficina. Además, le damos importancia al reconocimiento, pudiendo cada uno darle las felicitaciones a un compañero, más allá del rango que tenga", cuenta María Elena Blandini, Gerenta de Recursos Humanos de Western Union. Desde la compañía, incluso, tienen un comité de *engagement* destinado a pensar acciones para los empleados. "Una de las que más impacto tuvo es todo lo relacionado con cuestiones de género. También funcionan las alianzas desarrolladas con ONG a partir de la fundación

## EXPERIENCIA DEL EMPLEADO, UN FACTOR DE ÉXITO

Argentina - Presente RSE [Revista] Gral

P. 100 3936 cm<sup>2</sup> 18977 cc 3.148.800,00 Peso Argentino Sin autor

## EN BUSCA DE LA FELICIDAD

"Si no hay colaboradores felices, es muy difícil, casi imposible, que haya clientes felices o accionistas felices. Partiendo de ello, poder contar con colaboradores motivados y comprometidos resultará clave para aquellas organizaciones que aspiran a lograr RESE (Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados) y de allí la importancia de cuidar al cliente interno", asegura Miguel Terlizzi, Presidente de HuCap.

Así, siguiendo los consejos de este especialista, algunas de las acciones que facilitan crear este clima son:

- Prácticas de *work life balance* que generen compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores, desarrollando el concepto de responsabilidad incondicional y generando de manera casi inconsciente un compromiso con los resultados y no con la tarea.
- Planes de desarrollo y crecimiento.
- Sistemas de reconocimiento, que puede ir desde lo económico hasta lo personal –del jefe directo, accionista– o público –en la Intranet de la empresa o el famoso "empleado del mes"–.
- Buen clima laboral.
- Capacitaciones y más.

de la firma, por ejemplo cuando los voluntarios aprendieron lenguaje de señas con la gente de Alpi", agrega Blondin.

Para Barbieri el camino fue la tecnología. "La incorporamos para mayor productividad y eficiencia de la compañía. Nos resultaron muy útiles la Intranet y las carteleras digitales. Son recursos que, gestionándolos de manera correcta, resultan muy eficaces. La clave para mejorar la experiencia es conocer al receptor del mensaje, de esa manera se pueden lograr diálogos dinámicos y abiertos, en vez de comunicaciones unidireccionales", relata María Luján Barbieri, Gerenta de Recursos Humanos de Barbieri, firma especializada en *steel framing*.

"El uso de la tecnología mejora en muchos aspectos la experiencia del personal. Por ejemplo, proporciona herramientas para mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo, permite

comunicaciones rápidas y capacitaciones *on-line*, hace que el trabajo sea realizado de manera más eficiente y menos pesada, posibilita la comunicación entre personas a miles de kilómetros de distancia –evitando así largos viajes y reduciendo costos– y el teletrabajo y *home office*, grandes avances para lograr el tan buscado equilibrio entre vida laboral y familiar. Hoy, tecnología y empleo van de la mano, son aliados", dice Silvia Rodil, Directora de GhidiniRodil.

"La tecnología nos permite llegar de forma personalizada, directa y precisa a todos nuestros públicos. Nosotros en Recursos Humanos en los dos últimos años hemos digitalizado el 90 por ciento de nuestros servicios a clientes internos: el acceso a su información personal, salarial, datos de sus equipos, estructuras, historiales de desempeño (propios y de sus equipos)", cuenta Francisco Poggi, Director de Recursos Humanos de Havas Argentina.

Según este directivo, hay que reconocer el rol de la tecnología sin descuidar ni reemplazar las conversaciones. "Ninguno de los sistemas o las plataformas de recursos humanos van a reemplazar el trato *face to face* con el empleado. Uno busca satisfacer la necesidad de los colaboradores de poder autoadministrarse y no depender de que le envíen las cosas, pero siempre dejando otros canales personales para los temas más sensibles, que tienen que ver con el vínculo, con la persona, y lo que en definitiva construirá la cultura de la organización".

"En Accenture la experiencia del empleado está cruzada por distintas soluciones tecnológicas desde el comienzo. Por ejemplo, nuestra área de selección realiza evaluación de ciertos perfiles a través de *apps* y soluciones de *gamification*, entrevistas por videoconferencia y exámenes de idioma por medio de una solución *on-line*. En lo que hace a requerimientos de información, estamos implementando un bot de Recursos Humanos con tecnología de *machine learning*, que responde consultas laborales de los colaboradores. Asimismo, en el área de capacitación, nuestros colaboradores tienen acceso a una muy abundante opción de entrenamientos y cursos *on-line*, pudiendo incluso diseñar su propia currícula de acuerdo a sus intereses", argumenta Federico Welsh, Director de Recursos Humanos de Accenture Argentina.

En Ball Corporation basan su experiencia en tres pilares: "La primera es inspirar, a través de la presencia en las comunidades locales y de la asociación con instituciones de enseñanza, estamos conquistando un lugar de *employee of choice* en las localidades donde actuamos;

"La clave para mejorar la experiencia es conocer al receptor del mensaje, de esa manera se pueden lograr diálogos dinámicos y abiertos, en vez de comunicaciones unidireccionales", María Luján Barbieri, Gerenta de Recursos Humanos de Barbieri.



seguimos con desarrollo, damos énfasis a la formación de nuestros líderes, pues entendemos que ellos son el instrumento de la transformación y los representantes de la organización frente a nuestros empleados; y, por último, la remuneración: no solo nos ocupamos de cuestiones salariales, sino también de beneficios y políticas para componer un paquete de remuneración diferenciado", aclara Mariana Scarpató, Gerenta Regional de Recursos Humanos de la compañía.

En cuanto a los beneficios, en CloudGaia saben cómo les impacta positivamente que sus colaboradores sean prioridad. "Nuestros empleados tienen claridad y un seteo de expectativas muy claro; ellos ponen al cliente en el centro, sabiendo que ellos están en ese lugar puertas adentro. Esto hace que estén enfocados en su tarea, en su trabajo y en el cliente, ese es el mayor beneficio. Si no se hace eso, el principal riesgo que se corre es que empiecen a mirar para afuera, que pierdan foco y capacidad, y empiecen a chequear si las prácticas y las políticas que se aplican internamente son de mercado o son las mejores, y se comience la rotación y por ende una pérdida de talentos", resume Santiago Ramos Mejía, Cofundador, Socio y Director de Recursos Humanos de CloudGaia. 🟩

Síguenos en:



[www.presenteRSE.com](http://www.presenteRSE.com)

## EXPERIENCIA DEL EMPLEADO, UN FACTOR DE ÉXITO

Tener la mirada puesta en el público interno puede ser la diferencia entre conquistar el mercado o que la empresa tenga una mala percepción. Lo que exigen las nuevas generaciones y cómo se adaptan las firmas. Hasta hace poco, las empresas tenían casi exclusivamente su mirada puesta hacia afuera: qué podían darles a sus consumidores para que siguieran

comprando. Ahora, la mirada es 360° y hay que repartir en partes iguales tanto para adentro como para el exterior, porque el público interno está ganando una predominancia como nunca. Se sabe, en estos días, que una buena experiencia del empleado impactará positivamente en la de los clientes. Entonces, ¿cómo trabajan las compañías para crear ese clima laboral que las convierta en un espacio deseado para desarrollar una carrera? El principal capital es el humano en una organización. Nos tenemos que enfocar en el cuidado de los empleados; si lo hacemos, el cliente está garantizado. Esa es la forma de trascender a la compañía, y en nuestro caso se extiende a las revendedoras. Una mala experiencia hace que las personas no den lo mejor de sí, y eso influye en la producción y el servicio ofrecidos, afirma María Elena D'Angelo, Directora de Recursos Humanos de AVON para el Grupo de Mercados Sur. Para AVON, dar con la experiencia óptima fue un proceso. Reunimos a los colaboradores que tenían más de un año en la compañía y les preguntamos por su experiencia, y ahí cambiamos mucho, hasta el kit para dar la bienvenida. Por ejemplo, modificamos la información que dábamos antes de la entrevista virtual, porque conocer a tu eventual empleador es clave. Entonces, destacamos nuestro propósito, agrega D'Angelo, que acaba de estar presente en la última edición de la Caminata AVON, donde más de 15 mil personas se sumaron a la campaña de prevención contra el cáncer de mamas. Como empresa acompañamos la vida de las familias de nuestros funcionarios. Por ello, debemos contar con cierta flexibilidad para encarar situaciones y diseñar soluciones a la medida de las necesidades de nuestra gente, y con agilidad en la toma de decisiones en la búsqueda del bien común de nuestros colaboradores. Asimismo, monitoreamos el clima interno a través de encuestas y estando disponibles a la retroalimentación de las personas; creo que, contribuyendo a mantener un buen ambiente de trabajo, es la manera en la cual podemos lograr más y mejores resultados como individuos, en equipo y como organización, opina María Laborda, Gerenta Regional de Recursos Humanos para la Organización Global de Ventas de Avaya. La clave está en los liderazgos. Un empleado no conforme, si no lo dice, lo actúa: su productividad no será la misma. Por eso, de entrada, es importante tener en claro la descripción del perfil del puesto, a veces esto no está tan definido y se toma a la gente incorrecta, aconseja Juan Carlos Martínez, Gerente de Relaciones Públicas e Institucionales de Bayton. Para este ejecutivo, otro de los valores que se deben desarrollar es la confianza que el líder debe transmitir al equipo de trabajo: Si no tienen plan de carrera o si sienten que no crecen, los jóvenes empiezan a buscar el cambio. Es una generación muy comprometida, siempre que sienta que se les cumplen sus expectativas. En este sentido, hay que cambiar el uso del verbo 'retener' por 'fidelizar'. Una clave esencial es la comunicación interna, que debe ser transparente, con la información que los empleados necesitan. Ellos valoran la capacidad de escucha y las posibilidades de participación que se les brinda. A la gente le gusta trabajar por proyectos, sentirse parte, explica Juan Galo Martínez Nigro, socio de HR de Auren. La toma de conciencia sobre la atención de nuestro cliente interno permitirá darnos cuenta cómo se relacionan las competencias y se integran de una manera sistemática, unas con otras hasta llegar a lo que llamo la 'atmósfera organizacional', donde nuestros clientes perciben aquellas conversaciones, acuerdos, confianza, coordinación de acciones que, como equipo, no nos estamos permitiendo, analiza Mario Molina, coach organizacional y consultor de coaching por competencias. IMPACTO POSITIVO Hoy mucho se habla de marca empleadora y de encuestas de engagement, lo que refleja la preocupación de las empresas en saber cuán atractivas son, cómo se posicionan en el mercado y qué tan comprometidos están sus empleados. En este sentido, se dice que hay tres indicadores que muestran el rendimiento general de una organización: el compromiso de los empleados, la satisfacción del cliente y el flujo de caja, enumera Mariana Amores, Responsable de Recursos Humanos de Grant Thornton Argentina. Varios estudios han demostrado cómo el compromiso de las personas se correlaciona con la disminución del ausentismo, la rotación, los accidentes de trabajo, así como también con el aumento de la calidad del servicio al cliente, la productividad, las ventas y, por ende, las ganancias. Es decir, si los empleados no solamente están motivados, sino que además tienen ese compromiso emocional con su organización y sus objetivos, esto los impulsará a lograr niveles más altos de esfuerzo discrecional. Como contrapartida, si los empleados, en cambio, no están motivados, no se sienten importantes ni cuidados por la empresa, trabajarán con desganado y esa insatisfacción los llevará no solamente a dejar esa compañía, sino a trasladar sus quejas o malas experiencias a la calidad del producto/servicio brindado, lo cual terminará afectando la reputación y la productividad de la empresa, expone Amores. Por eso es tan importante cuidar y brindar una buena experiencia a cada empleado en todo su ciclo de vida en la organización, es decir, desde el momento en que esa persona comienza con el proceso de selección, cuando ingresa, durante su desarrollo dentro de la firma y también cuando alguna de las dos partes decide finalizar esa relación. Porque esa persona fue construyendo una imagen de la empresa desde el primer contacto que alguien tuvo con ella, y luego, en función de las buenas o malas experiencias que haya pasado, fue corroborándola o no. Que nuestros empleados se conviertan en embajadores de nuestra marca es algo fundamental, pero no solo mientras estén trabajando con nosotros, sino también si el día de mañana están en otro lugar, advierte la ejecutiva de Grant Thornton Argentina. Todos los grupos etarios celebran las prácticas enfocadas en el 'bien-estar'. Las más valoradas, de acuerdo con nuestra Encuesta de Compensaciones y Beneficios, son la flexibilidad, entendida como el horario flexible de ingreso y egreso, y la posibilidad de trabajar en forma remota (home office). Se aprecian también las licencias extendidas para el afianzamiento de la familia o el círculo cercano (maternidad, paternidad, fallecimiento, adopción y más), y la posibilidad de trabajar en distintos proyectos que impulsen el aprendizaje, relacionamiento y dinamismo, describe María Fernanda Álvarez Apa, Manager de People & Change de PwC Argentina. En cuanto a los más jóvenes, ellos introducen más variables en la balanza de beneficios. Las empresas con políticas de diversidad e inclusión visibles son elegidas por estas generaciones con miradas amplias y menos sesgos respecto a algunos temas como las capacidades diferentes, el género, las nacionalidades, entre otras. Otro aspecto muy valorado es la posibilidad de realizar tareas de voluntariado en distintas iniciativas, con diferentes públicos, aportando tiempo, saberes, donaciones. Toda acción que genere una conexión con su propósito, con valores altruistas y con una mirada global, inclusiva y diversa, agrega Álvarez Apa. Cuando hablamos de los más jóvenes, sin dudas que la experiencia del usuario con la tec-

Le damos importancia al

reconocimiento. Por ejemplo, cada empleado puede darle las felicitaciones a un compañero, más allá del rango que tenga, María Elena Blondín, Gerenta de RR.HH. de Western Union. nología es un tema central, y no es algo que se usa, sino que es transversal a su vínculo con la organización. Los Z se han criado desde bebés rodeados de tecnología y no conciben el mundo sin ella. Entonces, el desafío para las

organizaciones no es menor en relación con la utilización intensiva e inteligente de los recursos de IT en los procesos de negocio, ya que lo contrario genera en el staff una profunda frustración`, suma Miguel Capurro, Director de Capital Humano de Randstad. `Todas las iniciativas deben tener relación y sentido con la cultura de la organización, la naturaleza de los negocios y las posibilidades de la empresa. En líneas generales, las nuevas generaciones validan las culturas más flexibles en las cuales puedan aportar toda su energía y su creatividad, despojadas de las formalidades, las jerarquías y las reglas estrictas. Poder tener diálogos positivos, honestos y abiertos, ser escuchados y disfrutar de los logros tanto como quienes conducen las organizaciones son drivers generales para proveer ámbitos estimulantes que llamen la atención de esas poblaciones. Adicionalmente y como efecto contagio, esto ya se ha extendido a las demás generaciones dada la multietariedad reinante`, asegura Santiago Bianco, Director de Kyo HR Strategy. `Las nuevas generaciones exigen flexibilidad y dinamismo por sobre todo. Esto luego se traduce en una política de beneficios que sea dinámica en el tiempo y que acompañe a las personas en los diferentes momentos de su vida. Así, no es lo mismo un estudiante a punto de independizarse que un joven comenzando un proyecto familiar, por citar un ejemplo`, aclara Lucila Olivares, Directora de Recursos Humanos de Willis Towers Watson. EN ACCIÓN `Nos importa que tengan una grata experiencia. Por ejemplo, nos ocupamos del bienestar con un día de masajes en el lugar de trabajo, descuentos para gimnasios y hasta fruta en la oficina. Además, le damos importancia al reconocimiento, pudiendo cada uno darle las felicitaciones a un compañero, más allá del rango que tenga`, cuenta María Elena Blondín, Gerenta de Recursos Humanos de Western Union. Desde la compañía, incluso, tienen un comité de engagement destinado a pensar acciones para los empleados. `Una de las que más impacto tuvo es todo lo relacionado con cuestiones de género. También funcionan las alianzas desarrolladas con ONG a partir de la fundación

BIG DATA Y PÚBLICO INTERNO Con las nuevas posibilidades que ofrecen los sistemas de gestión del capital humano, hoy desde el Departamento de Recursos Humanos se cuenta con datos que, correctamente analizados, pueden mostrar qué estrategias modificar o profundizar para brindar un clima laboral óptimo. ¿Para qué sirve esto? Desde el management, los datos pueden mostrar brechas salariales y hasta destacar correlaciones entre desempleo y características de los empleados. Poder darle una solución a esto es esencial para mantener a los equipos motivados. La big data puede estar también en el comienzo de la relación laboral, desde el momento de la entrevista, pues analizando los antecedentes laborales puede crear un esquema predictivo que indique qué desarrollo de carrera querrá con la compañía y qué debería ser ideal ofrecerle para atraer definitivamente a ese talento. En este sentido, `hace ya algunos años se comenzó a trabajar en prácticas sobre beneficios flexibles (aplicando en recursos humanos la metodología de segmentación de audiencias que proviene del marketing): se elaboran diseños muy enfocados que pretenden darle a cada colaborador lo que le hace sentido y necesita. No es lo mismo lo que requiere un colaborador de la generación X respecto de lo que requiere un centennial. El esfuerzo por customizarlos vale la pena. Lo complejo podría ser la administración de las variables, para lo cual el área de Recursos Humanos deberá aplicar creatividad y esfuerzo, al tiempo que deberá disponer de nuevas herramientas tecnológicas para esa administración`, cuenta Liliana Cárdenes, Directora de Kyo HR Strategy. `La microsegmentación lo que permite es que cada empleado visualice que se focaliza en él y se generan prácticas que están adecuadas a sus propias necesidades. Entonces, creo que la manera de lograrlo es conociendo a los colaboradores, hablando, escuchando y encontrando soluciones que sean no bonitas a los ojos de quienes las diseñan, sino de los destinatarios`, destaca Alejandro Melamed, Director General de Humanize Consulting. `No solo nos ocupamos de cuestiones salariales, sino también de beneficios y políticas para componer un paquete de remuneración diferenciado`, Mariana Scarpato, Gerenta Regional de Recursos Humanos de Ball Corporation. `El principal capital es el humano en una organización. Nos tenemos que enfocar en el cuidado de los empleados. Una mala experiencia hace que las personas no den lo mejor de sí, y eso influye en la producción y el servicio ofrecidos`, María Elena D'Angelo, Directora de Recursos Humanos de Avon. de la firma, por ejemplo cuando los voluntarios aprendieron lenguaje de señas con la gente de AIpi`, agrega Blondín. Para Barbieri el camino fue la tecnología. `La incorporamos para mayor productividad y eficiencia de la compañía. Nos resultaron muy útiles la Intranet y las carteleras digitales. Son recursos que, gestionándolos de manera correcta, resultan muy eficaces. La clave para mejorar la experiencia es conocer al receptor del mensaje, de esa manera se pueden lograr diálogos dinámicos y abiertos, en vez de comunicaciones unidireccionales`, relata María Luján Barbieri, Gerenta de Recursos Humanos de Barbieri, firma especializada en steel framing. `El uso de la tecnología mejora en muchos aspectos la experiencia del personal. Por ejemplo, proporciona herramientas para mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo, permite comunicaciones rápidas y capacitaciones online, hace que el trabajo sea realizado de manera más eficiente y menos pesada, posibilita la comunicación entre personas a miles de kilómetros de distancia -evitando así largos viajes y reduciendo costos- y el teletrabajo y home office, grandes avances para lograr el tan buscado equilibrio entre vida laboral y familiar. Hoy, tecnología y empleo van de la mano, son aliados`, dice Silvia Rodil, Directora de GhidiniRodil. `La tecnología nos permite llegar de forma personalizada, directa y precisa a todos nuestros públicos. Nosotros en Recursos Humanos en los dos últimos años hemos digitalizado el 90 por ciento de nuestros servicios a clientes internos: el acceso a su información personal, salarial, datos de sus equipos, estructuras, historiales de desempeño (propios y de sus equipos)`, cuenta Francisco Poggi, Director de Recursos Humanos de Havas Argentina. Según este directivo, hay que reconocer el rol de la tecnología sin descuidar ni reemplazar las conversaciones. `Ninguno de los sistemas o las plataformas de recursos humanos van a reemplazar el trato face to face con el empleado. Uno busca satisfacer la necesidad de los colaboradores de poder autoadministrarse y no depender de que le envíen las cosas, pero siempre dejando otros canales personales para los temas más sensibles, que tienen que ver con el vínculo, con la persona, y lo que en definitiva construirá la cultura de la organización`. `En Accenture la experiencia del empleado está cruzada por distintas soluciones tecnológicas desde el comienzo. Por ejemplo, nuestra área de selección realiza evaluación de ciertos perfiles a través de apps y soluciones de gamification, entrevistas por videoconferencia y exámenes de idioma por medio de una solución on-line. En lo que hace a requerimientos de información, estamos implementando un bot de Recursos Humanos con tecnología de machine learning, que responde consultas laborales de los colaboradores. Asimismo, en el área de capacitación, nuestros colaboradores tienen acceso a una muy abundante opción de entrenamientos y cursos on-line, pudiendo incluso diseñar su propia curricula de acuerdo a sus intereses`, argumenta Federico Welsh, Director de Recursos Humanos de Accenture Argentina. En Ball Corporation basan su experiencia en tres pilares: `La primera es inspirar, a través de la presencia en las comunidades locales y de la asociación con instituciones de enseñanza, estamos conquistando un lugar de employer of choice en las localidades donde actuamos; seguimos con desarrollo, damos énfasis a la formación de nuestros líderes, pues entendemos que ellos son el instrumento de la transformación y los representantes de la organización frente a nuestros empleados; y, por último, la remuneración: no solo nos ocupamos de cuestiones salariales, sino también de beneficios y políticas para componer un paquete de remuneración diferenciado`, aclara Mariana Scarpato, Gerenta Regional de Recursos Humanos de la compañía. En cuanto a los beneficios, en CloudGaia saben cómo les impacta positivamente que sus colaboradores sean prioridad. `Nuestros empleados tienen claridad y un seteo de expectativas muy claro; ellos ponen al cliente en el centro, sabiendo que ellos están en ese lugar puertas adentro. Esto hace que estén enfocados en su tarea, en su trabajo y en el cliente, ese es el mayor beneficio. Si no se hace eso, el principal riesgo que se corre es que empiecen a mirar para afuera, que pierdan foco y capacidad, y empiecen a chequear si las prácticas y las políticas que se aplican internamente son de mercado o son las mejores, y se comience la rotación y por ende una pérdida de talentos`, resume Santiago



Ramos Mejía, Cofundador, Socio y Director de Recursos Humanos de CloudGaia. ES `La clave para mejorar la experiencia es conocer al receptor del mensaje, de esa manera se pueden lograr diálogos dinámicos y abiertos, en vez de comunicaciones unidireccionales`, María Luján Barbieri, Gerenta de Recursos Humanos de Barbieri.

EN BUSCA DE LA FELICIDAD `Si no hay colaboradores felices, es muy difícil, casi imposible, que haya clientes felices o accionistas felices. Partiendo de ello, poder contar con colaboradores motivados y comprometidos resultará clave para aquellas organizaciones que aspiran a lograr RESE (Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados) y de allí la importancia de cuidar al cliente interno`, asegura Miguel Terlizzi, Presidente de HuCap. Así, siguiendo los consejos de este especialista, algunas de las acciones que facilitan crear este clima son: Prácticas de work life balance que generen compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores, desarrollando el concepto de responsabilidad incondicional y generando de manera casi inconsciente un compromiso con los resultados y no con la tarea. Planes de desarrollo y crecimiento. Sistemas de reconocimiento, que puede ir desde lo económico hasta lo personal -del jefe directo, accionista- o público -en la Intranet de la empresa o el famoso `empleado del mes`-. Buen clima laboral. Capacitaciones y más.

Seguinos en:

[www.presenteRSE.com](http://www.presenteRSE.com)