



Mejores  
empleadores  
2020

# En el centro de la escena

●●● Más de 1000 empleados

La categoría de más de 1000 empleados tuvo a grandes competidores que desde hace años trabajan para robustecer su propuesta de valor. Cuando ya está todo dado, ¿qué más se puede dar?

Por Eugenia Iglesias

No fue un año fácil para las compañías, y en medio de crisis sanitarias y económicas, dentro de las empresas el foco estuvo puesto en el área de Recursos Humanos, encargados de dar continuidad a la operación (para muchos pasando a modalidad remota), readaptar la propuesta de valor y hasta contener y acompañar a líderes y equipos.

Con 12.275 empleados en el mundo, 6247 de ellos en la Argentina, la empresa más valiosa de América latina se quedó por segundo año consecutivo con el primer puesto de la categoría más grande de este ranking. Pero, Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina de MercadoLibre, dice que lo difícil no es llegar sino mantenerse.

La frase en este contexto toma otra relevancia. Porque si bien la competencia por convocar a los mejores talentos ya era intensa, las distintas respuestas al cimbronazo que provocó el coronavirus puertas adentro volvió a reconfigurar el juego. Ya no basta con un paquete de beneficios o hablar de agilidad: los equipos de recursos humanos también van a ser evaluados por sus propios colaboradores en base a la clase de respuesta que ejecuten en esta crisis y aquí entra en juego desde lo monetario hasta lo psicológico.

"El foco se puso en contener a la gente, en tratar de mantener, a pesar de la incertidumbre y los miedos, cierta tranquilidad para poder bajar lineamientos y asegurarse que todo el mun-

do pudiera estar trabajando. Como organización nos movimos muy rápido", explica De la Serna que está en la compañía desde sus inicios pero que asumió su rol actual en febrero de este año.

"Esta pandemia puso a prueba nuestra cultura, que es algo que venimos construyendo hace muchos años. Desde el inicio de MercadoLibre la consideramos una de nuestras principales ventajas competitivas y pudimos reconfigurar muchas de las cosas que hacíamos, no solo desde el punto de vista del negocio sino también de la gestión del capital humano, sobre todo teniendo en cuenta que hemos tenido un crecimiento importante en volumen de negocio y en equipo", aporta Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer.

En América latina este año la firma sumará más de 7500 personas, de las cuales 2400 son para Argentina. El crecimiento local es casi un 50 por ciento de crecimiento del equipo y todos los nuevos ingresos pasaron por un proceso que bautizaron como O/WNboarding que consiste en un recorrido de 90 días con actividades grupales conducidas por distintos embajadores y busca que los talentos se sensibilicen con la cultura de la empresa.

Para poder sobrellevar este contexto el equipo de Fernández Silva trabajó sobre tres pilares: primero preservar la salud física y emocional del equipo; segundo, asegurar la continuidad de las operaciones; y el tercero, las iniciativas para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores. A principios de marzo se conformó un comité multidisciplinario de crisis, se trabajó sobre los mensajes de los líderes y se organizaron encuentros de preguntas y respuestas.

Para apuntar a la salud, desde la empresa pusieron a disposición distintas actividades a través de *streaming* como clases de yoga, funcional, charlas con especialistas sobre infectología, con nutricionistas y todo un abanico que buscó reconfigurar la propuesta de beneficios.

Algunos, como el consumo de almuerzo que forma parte de la propuesta de valor en las instalaciones, lo migraron a través de la billetera virtual de MercadoPago, para hacer compras en locales gastronómicos o supermercados con un descuento de 70 por ciento. Además, también dieron un incentivo de US\$ 500 para comprar el equipamiento necesario para trabajar desde la casa y la misma gratificación en compensación se le dio a quienes trabajan en el área de envíos, además de un bono por presentismo de hasta 15 por ciento de su salario.

Desde la empresa también desarrollaron alianzas de empleos con sectores e industrias que tuvieron que frenar sus actividades por las medidas de aislamiento preventivo. Con esta acción ya emplearon de manera temporal a 300 colaboradores de Le Pain Quotidien, Arcos Dorados y Aalsea.

El triunfo en este ranking también estuvo fuertemente apalancado en el voto de sus pares, lo que habla de su posicionamiento como empleador en el mercado. "Buscamos que la marca empleadora refleje la realidad de lo que cada uno vive trabajando en MercadoLibre todos los días. Por eso le ponemos mucha atención al clima, a hacer de este un gran lugar para trabajar pero porque consideramos que es la mejor forma de generar un compromiso genuino", dice Fernández Silva.



**MercadoLibre** Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer. Para sobrellevar la pandemia y garantizar el trabajo remoto, la empresa ganadora del ranking en su categoría trabajó sobre tres pilares: preservar la salud física y emocional de su gente, asegurar la continuidad de sus operaciones y encarar acciones para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores, entre otras políticas.

Para De la Serna, "es interesante ver cómo hace cinco o seis años era difícil convencer a ciertos perfiles de trabajar acá, porque todavía MercadoLibre no había tenido esa explosión de mucho mayor impacto y visibilidad. Ahora nos pasa que no tenemos que hacer esfuerzo para convencer a nadie de que venga a trabajar, al contrario, ahora la gente dice me encantaría trabajar en MercadoLibre. También invertimos mucho en oficinas (N.d.R.: la más reciente la inauguraron en la zona del DOT en 2019 y tiene una superficie de 25.000m<sup>2</sup>) y antes te daba gusto ir todos los días a la oficina. Son un montón de cosas que se hicieron a lo largo de los años. Nosotros no tenemos fábricas, no tenemos un producto que vender...nosotros somos gente y la gente es la empresa", analiza el gerente General.

### Listos para el salto

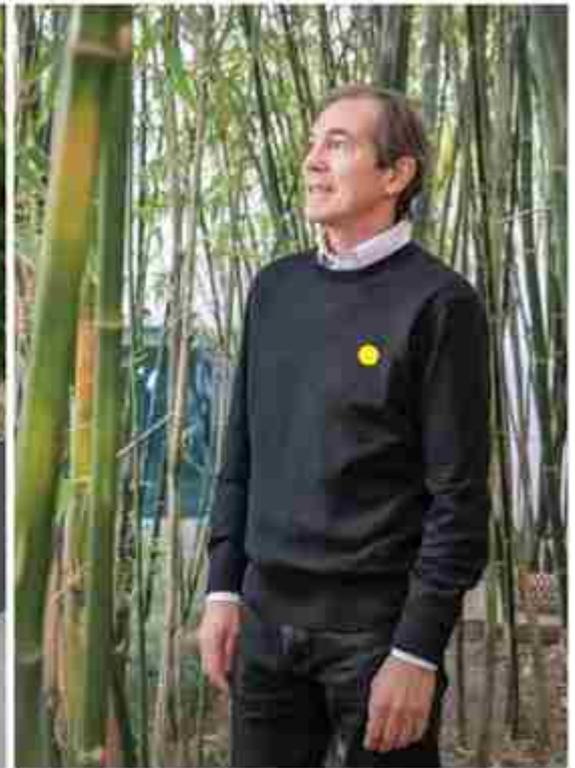
Pensar la nueva normalidad de una organización con más de 6100 empleados y sucursales en todo el país es un desafío. Y aunque es cierto que hasta que no se aclare el panorama no habrá certezas, desde Galicia ya están empezando a pensar posibles escenarios. "Lo que queremos es tomar lo mejor de los dos mundos que conocimos. Yo durante 30 años fui todas las mañanas al centro, 12 horas por día. Y ya no más. Son dos mundos", admite Fabián Kon, gerente General del banco.

"A veces uno se pregunta qué es lo que hace que la gente se quede. Es porque confían en su oportunidad de crecimiento y ese fue un capítulo muy importante durante este periodo", analiza Rafael Bergés, gerente de Personas, y comenta que en esta línea, durante la pandemia desarrollaron nuevas actividades como capacitaciones con los líderes para aprender a manejar mejor sus emociones, contener a sus equipos y gestionar a distancia, pero también estuvieron muy activos con las academias para apuntalar la formación más técnica, en especial porque en la organización hace un tiempo que vienen trabajando con metodologías ágiles.

"El mundo financiero cambió en los últimos años a partir de la presencia de las *fintech*. Ese fue el inicio de la organización ágil", explica Kon sobre las tribus que trabajan en el banco con objetivos de muy corto plazo y funcionan como pequeñas *fintechs* dentro de la gran estructura del banco. "Teníamos dividido el banco en dos: las sucursales y los equipos ágiles. Haber tenido eso nos dio una velocidad de respuesta infinitamente más grande a la que hubiéramos tenido", agrega y desde la firma explican que pudieron adaptar esa metodología de trabajo también al mundo virtual.

Para seguir con la normalidad de la operación, las áreas centrales pasaron a trabajar íntegramente desde sus casas, mientras que los equipos de las sucursales (una vez que ob-

Foto: Mico / Getty Images y Pexels / Shutterstock



tuvieron luz verde para abrir sus puertas) alternaron los días entre trabajo desde casa y desde la sucursal. Para eso se entregaron 4200 notebooks y sillas nuevas para trabajar con comodidad, pero también se sumaron servicios de ayuda psicológica tanto para los colaboradores como para sus familiares y en los primeros dos meses más de 50 personas lo utilizaron.

A la lista se suman los nuevos protocolos de cuidado, consultorios para atender posibles casos, asistencia económica para los colaboradores, espacios de asesoramiento con médicos, viandas para los colaboradores que van a las sucursales, kits de salud, webinars de mindfulness, descuentos en supermercados, videos con clases de gimnasia e iniciativas de voluntariado.

"Creemos que vamos a tener un mundo mucho más remoto que antes. Nosotros pre-pandemia veníamos trabajando un día por semana unas 1000 personas remoto. De un fin de semana para el otro 6000 personas trabajamos remoto todos los días. Nos imaginamos un mundo híbrido. Vamos a tratar de tomar lo mejor de ambos mundos", presagia Bergés.

Para la cabeza de Recursos Humanos, la mejor manera de atender bien a los clientes es con gente que trabaje contenta y sienta orgullo de pertenecer. "Pudimos cosechar lo que veníamos sembrando. Hablamos siempre de una cultura de confianza, de trabajo en equipo, de estar presentes, y todo esto nos sirvió mucho en este período donde no hay certezas", aporta.

"Este tipo de respuestas que te muestran el compromiso de la gente los obtenés en la medida en que tengas un buen clima. Cuando la gente está conforme con su lugar de trabajo, cuando está motivada y comprometida, responde. El nuevo contexto fue muy cambiante y gracias al excelente clima que tenemos logramos una respuesta de los colaboradores que lo percibió el cliente", resume Kon.

**Banco Galicia** ● Fabián Kon, gerente General ● Rafael Bergés, gerente de Personas. El banco tenía dividida su estructura en las sucursales y los equipos ágiles. Esa organización le dio velocidad de respuestas, destacan.

### Diversidad competitiva

Para Laura Barnator, que desde junio se desempeña como gerente General de Unilever en Argentina, la innovación no pasa solamente por el trabajo que se puede hacer con un producto o una marca, sino que debe atravesar a toda la compañía. Y el área de Recursos Humanos no es la excepción. La firma de consumo masivo, declarada industria esencial, siguió trabajando y lanzó nuevos productos, pero también con nuevas propuestas, como el acuerdo firmado con General Motors a través del cual incorporaron empleados de forma temporaria que no podían trabajar en la automotriz por la cuarentena. "Veníamos trabajando la agilidad y flexibilidad en usar los recursos que tenemos disponibles, poniéndolos atrás de proyectos que generan impacto, sin importar a qué área pertenecen", define.

"Agilidad es una cultura. Queremos transformar el mindset. Trabajando en equipo, con una mirada holística y mirando el impacto que queremos conseguir. Cuando eso se alinea, la magia sucede", aporta Melina Cao, Head de Recursos Humanos para Cono Sur, y pone como ejemplo cómo la empresa que tiene 3500 empleados en el país comenzó a producir un sanitizante que logró estar en las góndolas en 60 días, cuidando los procesos y la calidad. "Que la máquina se aceite a ese nivel y que cada uno pueda hacer su parte nos da la tranquilidad de que esta es la forma en que tenemos que trabajar", asegura.

Sobre afianzar el trabajo en equipo también hace hincapié Barnator. La pandemia los encontró en medio de cambios en el directorio, que se propuso estar muy presente en el día a

# Mejores empleadores

20/10/2020

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 1  7792 cm<sup>2</sup>  67515 cc  1.387.736,13 Peso Argentino  Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484

día de sus empleados, y lo hizo a través de encuentros virtuales quincenales para que todos se sientan involucrados y al tanto del camino a seguir. Espacios de preguntas anónimas o cafés virtuales de hasta 10 personas completan la lista de actividades. "Es una estrategia para que nos conozcan, porque hay gente que todavía no se conoce en persona", dice Barnator.

En su caso, la pandemia también sirvió para acelerar proyectos, como la colaboración con otras firmas de la que surgió el acuerdo con GM: "Creemos que la forma en la que las organizaciones van a disponer del talento ya está cambiando. Se trata de buscar colaboración en lugar de competencia. Antes estábamos todos viendo quién retenía por más tiempo ese talento y lo que el nuevo paradigma está poniendo sobre la mesa es que eso quedó en el pasado", define Cao y adelanta que ya hay otros dos acuerdos firmados con BASF y Arcos Dorados.

En esta línea, Barnator relaciona estas acciones con la idea de construir una compañía más diversa en el amplio sentido de la palabra, que va desde género hasta origen y miradas. La inclusión de mujeres en puestos directivos es una materia en la que vienen trabajando hace mucho tiempo, para desarrollar un semillero de candidatas, pero también para que eso permee en la cultura. Hoy el 54 por ciento de las posiciones gerenciales en el país están ocupadas por mujeres. "Fue un discurso que fue bajando durante mucho tiempo pero después hubo medidas concretas que nosotros teníamos que cumplir. Al principio parecieron forzadas, pero te das cuenta en el tiempo que si no las hubiéramos hecho esto no se hu-

iera dado o hubiese tardado mucho más", explica Barnator y dice que desarrollaron políticas como *mentoring* o *coaching*, *maternity* más largo, licencias por paternidad, lactarios o cobertura del jardín de infantes. "También entendimos que las expatriaciones eran un limitante. Yo nunca estuve expatriada. Eso para mí era más limitante que ser mujer", agrega.

### La nueva cercanía

"Este contexto nos puso en un aprendizaje total", dice Eugenia Patiño, subdirectora de Relaciones Humanas de Naranja, la firma de servicios financieros que por segundo año se posiciona entre las cinco mejores de su categoría e incluso subió un escalón desde el año pasado para ubicarse cuarta. La ejecutiva de la cordobesa que tiene más de 3000 empleados asegura que cuando estalló la pandemia, se encontraron preguntándose para qué hacen lo que hacen. "Lo primero que entendimos fue que teníamos que hacerle las cosas simples a las personas en momentos difíciles y que había dos focos claros: uno el cuidado de las personas (tanto clientes como colaboradores) y el otro la sustentabilidad del negocio". Así, desde la firma comenzaron a prepararse y el día que se decretó la cuarentena ya estaban listos para trabajar de una manera distinta.

Hasta antes de la pandemia, apenas el 7 por ciento de los colaboradores realizaban *home office*. Hoy casi el 100 por ciento (a excepción de los trabajadores de las sucursales) lo hace, y tienen una iniciativa en curso, que llamaron "Futuro del trabajo", cuyo foco es redefinir esta modalidad en adelante.

Con todas las áreas desafiadas, Patiño asegura que en lo primero que se trabajó fue en el liderazgo. "Entendíamos que el contexto era difícil y que teníamos que estar cerca de la gente, pero que había habilidades nuevas que teníamos que

**Unilever** ● Laura Barnator, gerente General de la filial local ● Melina Cao, Head de Recursos Humanos para el Cono Sur. La empresa de consumo masivo siguió trabajando la agilidad como cultura y lanzó productos.



adquirir así que implementamos una serie de formaciones que se llamaron "E-learning de pasillo". También trabajaron en todo aquello que permitiera desconexión. Ahí surgieron desde *afters*, jornadas de *stretching*, *podcasts* con mejores prácticas y hasta charlas para padres y madres. Ahora están trabajando en reconvertir beneficios y sumaron otros nuevos como *Renovate*, con montos de dinero para cubrir gastos del *home office* como el abono a Internet.

### Tejiendo redes

Este año, SAP superó la barrera de los 1000 empleados y se posicionó en el top 5 de la categoría. Por supuesto, al ser una compañía tecnológica, la lucha por el talento es voraz y el paquete de beneficios sale a competir en un mercado donde la vara está muy alta. Sueldos por encima de la media, facilidades para hacer *home office* (desde antes de la cuarentena), programas de *wellness* con masajes en la oficina, descuentos en universidades y en gimnasios o licencias por paternidad extendidas son solo algunos de los casilleros de su oferta.

El año pasado, SAP lanzó una nueva política de licencias parentales, más inclusiva, que contempla a cuidadores primarios y secundarios en lugar de hablar de hombres o mujeres. El cuidador primario puede optar por dos meses más de licencia cobrando el 100 por ciento del salario o una vuelta progresiva comenzando con cuatro horas laborales cobrando el 100 por ciento del salario. Para el cuidador secundario se brindan 30 días hábiles (que no necesariamente tienen que tomarse de corrido). Además, se contempla que los cuidadores primarios que vuelvan de su licencia sean acompañados por otro colega que haya pasado por esa etapa, para contar con un acompañamiento extra al que hace Recursos Humanos.

A su vez, otra de las iniciativas destacadas del año fue la elaboración de un protocolo para Latinoamérica con el objetivo de asistir a víctimas de casos de violencias por motivos de género dentro de la organización. Desde su Programa de Asistencia al Empleado se ofrece asistencia psicológica y legal junto con licencia con goce de sueldo y la posibilidad de recibir el salario por adelantando ante este tipo de situaciones.

"Lo que hacemos lo materializamos a través de nuestra gente. Hacemos *software* y para que eso sea una realidad el talento es fundamental. Con lo cual todo empieza por contratar al mejor talento, darle el mejor ambiente y sacar lo mejor de cada uno. Eso en esta situación queda más a flor de piel", dice Claudia Boeri, Presidenta para la Región Sur de América latina.

La ejecutiva explica que trabajan con el concepto de redes que permite a cada empleado vincularse con temas que exceden a su responsabilidad y están conectados con un área de interés. Por ejemplo, de la red de *welfare* trabajaron en iniciativas vinculadas al arte, deportes y sustentabilidad. Pero también tienen otros grupos, como uno que trabaja temas vinculados a discapacidades. En la Argentina, llevó adelante un programa de autismo en el trabajo gracias al cual ya se incorporaron 12 personas a trabajar en la filial.

El contexto no fue un freno al crecimiento. De hecho, Constanza Quiñones, directora de Recursos Humanos de SAP Argentina, asegura que hay un plan para hacer a la filial cada vez más importante y por eso están planeadas contrataciones. Durante la cuarentena se incorporaron 60 personas.

Con su tecnología facilitaron herramientas para medir el pulso de los equipos. "Vimos que estamos más acostumbrados a trabajar en casa pero también que se extraña lo social. La convivencia de los modelos es lo que se avizora", dice Boeri. <AP>

Referencias: (\*) En datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidenta/CEO	Facturación en millones US\$	
1 MercadoLibre	1927	6247	Juan Martín de la Serna	22.348	1
2 Banco Galicia	1759	6118	Fabían Kon	95.106	2
3 Unilever	1260	3500	Laura Barnator		3
4 Naranja	990	3079	Julián Bravo		4
5 SAP	895	1045	Claudia Boeri		5
6 Accenture	889	9730	Sergio Kaufman	43.200	6
7 Santander	873	9149	Sergio Lew	77.719	7
8 Globant	848	3610	Martín Migoya	6590	8
9 YPF	798	22.774	Sergio Afronti	12.284	9
10 Massalin Particulares	790	1547	Carlos Serrano		10
11 PwC Argentina	775	3400	Santiago Mignone		11
12 Cervacería y Maitería Quilmes	752	+ 6000	Martín Ticinese	1241	12
13 Kimberly-Clark	732	1200	Roberto Bellatti		13
14 Banco Supervielle	729	3936	Alejandro Stengel	33.357	14
15 Mondelez	724	3200	Karla Schlieper	448	15
16 Prisma Medios de Pago	723	1368	Ricardo Moreno		16
17 IBM	717	*	Roberto Alexander	77.100	17

Referencias: (\*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones US\$	Facturación en millones €
18 Ford Argentina	716	2592	Martín Galdeano		35.000
18 EY	716	3342	Norberto Nacuzzi		3273
20 Nestlé	709	2227	Gian Carlo Aubry		27.000
21 Pan American Energy	706	5436	Marcos Bulgheroni		
22 KPMG	697	1224	Néstor García		
23 HSBC Argentina	691	3906	Juan Marotta		37.626
24 Banco de la Ciudad de Buenos Aires	691	3120	Guillermo Laje		65.707
23 BBVA	680	6300	Martín Zarich	Datos 79.390	
26 PepsiCo Argentina	676	1538	Mariana Gallo y Martín Ribichich		
27 Holcim	676	1085	Christian Dedeu		19.143
28 Banco Itaú Argentina	674	1598	César Blaquier		14.720
29 DirectTV	674	3549	Michael Bowling		
30 Cosméticos AVON	672	1252	Rolando Castro		
30 Mercedes-Benz Argentina	671	2500	Manuel Mantilla	926	
32 Newsan	658	2500	Luis Galli	1029	
32 ICBC Argentina	658	3658	Alejandro Ledesma		
34 Syngenta	645	1100	Antonio Aracre	Elaboración 761	
35 Grupo Techint	638	15.200	Paolo Rocca	Datos 22.100	
36 Danone	628	4970	Miguel Devoto		
37 Grupo Renault	616	2555	Pablo Sibilla	€ 636	
38 Telefónica Movistar Argentina	616	13.793	Marcelo Tarakdjian		
39 Molinos Río de la Plata	610	2815	Agustín Llanos		32.767
40 Evoltis	606	1380	Marcelo Bechara		997
41 Telecom Argentina	605	23.124	Roberto Nobile		237.024
42 Aeropuertos Argentina 2000	602	2627	Martín Eumekian		37.247
43 Walmart Argentina	596	9119	Dolores Fernández Lobbe		
44 PedidosYa	591	1360	Sebastián Genesio	€ 38	
45 Toyota	582	6000	Daniel Herrero		221.515
46 Cencosud	581	21.606	Matías Videla		
47 Banco Macro	566	6706	Gustavo Manriquez		136.698
48 Prosegur	562	16275	R. Reynoso, S. Del Casale y C. Marasso		
49 Grupo San Cristóbal	559	1906	Diego Guaita		37.400
50 Burger King Argentina	556	4500	Martín Márquez de la Serna		
51 Grupo Omint	553	3500	Marcelo Mancini		23.000
52 Banco Comafi	549	1504	Guillermo Cerviño		20.200
53 Despegar	544	1161	Damián Scolin		
54 Hospital Alemán	536	1958	Ricardo Berthold		8.093
55 Camuzzi Gas	534	1600	Maria Tetamanti	Datos 24.991	
					18.423
56 Sancor Seguros	532	3000	Alejandro Simón		68.578
57 Farmacity	525	6326	Sebastián Miranda		35.000
58 Starbucks Argentina	516	1600	Valeria Lodorer		
59 DIA Argentina	500	3967	Martín Tolcachir		
60 Arcos Dorados	496	15000	Guillermo Córdoba		
61 Groupe PSA	494	2044	Patrice Lucas		43.711
62 Bimbo Argentina	488	2094	Diego Bustos		
63 Securitas Argentina	484	11755	Alberto Pizzi		10.436
64 Volkswagen Group Argentina	480	5115	Thomas Owsianski		126.278
65 La Caja	456	2100	Jorge Mignone		26.500
66 APEX	443	5144	Patricio Ríos Carranza y Denise Henry		2759
67 Lartirigoyen	411	1035	Ignacio Lartirigoyen	710	

# Mejores empleadores

20/10/2020

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 1  7792 cm<sup>2</sup>  67515 cc  1.387.736,13 Peso Argentino  Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484

Mejores  
empleadores  
2020

# Elongación intensa

Entre 200 y 1000 empleados

La flexibilidad se convirtió en un *must have* y, a partir de ahí, las empresas medianas se enfocaron en trabajar los liderazgos y la escucha cercana. Una de las claves estuvo en transformar y reinventar el programa de beneficios.

Por Javier Ledesma Cascio

Más allá de que seguramente pandemia, coronavirus y aislamiento sean algunas de las palabras más repetidas a lo largo del año, dentro del ecosistema corporativo uno de los conceptos que se lleva una buena cantidad de menciones también es el de la flexibilidad. Un norte divisado como beneficio hasta hace poco se transformó en una necesidad para las empresas, principalmente después de la instalación del aislamiento en marzo.

Aquellas que ya tenían cierta elongación en materia de procesos lograron manejarlo con mayor solvencia. En este caso, las firmas de entre 200 y 1000 empleados colocaron a la flexibilidad, con ciertos límites, como la base sobre la cual diagramar sus estrategias de marca empleadora para reorganizar el trabajo. A esto le sumaron más condimentos como la virtualidad de ciertas actividades y una mayor atención por el equilibrio entre la vida personal y laboral, dado que el *home office* casi obligado (en ciertas industrias) llevó a que muchas veces ambos ámbitos debieran encontrar un balance más saludable.

Al igual que en la edición del año pasado, la compañía de cosméticos brasileña Natura volvió a alzarse con el primer puesto del *ranking*, principalmente impulsado por el voto y reconocimiento de sus pares. En un contexto de crisis, desde la empresa señalan que la clave para continuar siendo atractiva como marca empleadora fue "no dejar de hacer nada de lo que se tenía pensado, sino reinventarlo y ampliarlo".

"Algo que aprendimos en el camino de lo que vivenciamos

es que no podíamos tomar medidas genéricas ni dar por obvios los temas. Cada uno tiene necesidades diferentes y lo que hicimos fue apoyarnos en escuchar para poder generar ambientes colaborativos y participativos y luego adaptarnos a eso", asevera Verónica Marcelo, gerente General de Natura Argentina. La ejecutiva asumió el cargo en agosto pasado luego de que Diego De Leone pasara a ser VP regional.

Para conocer la situación de cada colaborador (en la Argentina tiene más de 750) realizaron encuestas, virtualizaron las clases de gimnasia y adaptaron actividades que eran cotidianas, como la Semana de la Salud, con charlas con especialistas, o las celebraciones del Día del Padre y de la Madre. Además, entregaron *kits* de higiene y un *set* ergonómico con silla, soporte de *notebook*, *mouse* y *mousepad*.

"Una vez que se iba extendiendo la cuarentena fuimos adaptando otras herramientas. Por ejemplo, teníamos pensado un sistema de educación con clases presenciales y trabajamos para no cortarlo e incluso logramos ampliar los cupos. Buscamos armar una propuesta de valor integral que permitiera un desarrollo profesional y un entorno de salud físico y mental que acompañara", remarca Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos de la empresa.

La diversidad sigue siendo uno de los pilares sobre los que la compañía apoya su política de marca empleadora y, aseguran, se logró que el 100 por ciento de la fuerza de venta se capacitara en temas de género. "Tenemos políticas como la licencia, préstamo y asistencia integral para mujeres que sufren violencia de género. Con la pandemia sabemos que esto a nivel social se acentuó", menciona Vincenzini.

El negocio también cambió. La compañía priorizó la elaboración de productos de higiene y de cuidado esencial por sobre los perfumes y maquillaje, asimismo potenció su canal de venta *online* antes incipiente. "Tuvimos que volcarnos hacia ahí y los recursos se reasignaron", comenta Marcelo. Y Vincenzini ahonda: "Las áreas de comunicación necesitaron más apoyo y, por caso, personas de RR.HH. que antes tenían tareas más relacionadas con mantenimiento edilicio, empezaron a trabajar a la par de áreas de Comunicación o de Marketing".

En materia económica, Natura optó por brindar un bono como apoyo económico a sus empleados y reconvirtió su política de préstamos para que estos tengan un foco en aquellos que tengan necesidades debido a la pandemia.

"Hoy estamos en una etapa de acostumbrarnos a esta dinámica de trabajo, pero creo que vamos a sacar muchos aprendizajes con una vuelta diferente", apunta la número uno. Lo seguro es que hasta fin de año no se volverán a las oficinas locales. Sobre esto analiza: "Se están repensando los espacios de trabajo y que la oficina no sea el lugar del escritorio sino un espacio de generar intercambios". Y concluye: "La flexibilidad ya no es un beneficio, sino que es parte del hacer".

## Algo personal

Hay varios aspectos que evalúa Google por parte de los candidatos cuando encara un proceso de contratación. Una de

las características que busca en los *nooglers*, nombre con el que se refieren a los que recién ingresan, es la capacidad para desempeñarse en ambientes volátiles. Esto, señalan desde la filial argentina, permitió que pudieran encarar una estrategia de reorganización del talento o *redployment* para poder adaptarse a la nueva situación del negocio.

"Buscamos reforzar aquellas áreas que empezaron a tener más necesidad y rearmamos los equipos en función de los *skills*", explica Ariela Collins, HR Regional Manager de la empresa. En tanto, Pablo Beramendi, gerente General de Google Argentina, agrega: "Hubo un *redployment* formal de plantearlo en algunos equipos, pero también otros se presentaron de voluntarios levantando la mano, en particular los de áreas que quizá no estaban con tanta carga de trabajo".

La tecnológica volvió a ubicarse en el podio del *ranking* de Mejores Empleadores y este año, debido a la crisis sanitaria del Covid-19, profundizó su esquema de flexibilidad. "Hay empresas que tienen modelos muy fijos de flexibilidad, sin embargo nosotros lo vemos más como algo personal y preferimos que haya un ambiente de seguridad para poder pedirlo a cada *manager* y que cada uno se customice el programa", expresa Beramendi.

Además, el ejecutivo indica que otros dos focos sobre los que basaron su estrategia de marca empleadora fueron la diversidad, inclusión y equidad ("Género es la primera capa, pero hay mucho más para hacer") y seguir diferenciándose a través de beneficios y posibilidades. Y Collins analiza: "Se-

guramente vamos a repensar de qué manera entendemos la flexibilidad a futuro".

Desde marzo que la mayoría de los empleados de Google Argentina se encuentra trabajando desde su casa, y a nivel global la firma ya decidió que el regreso a la oficina será voluntario hasta junio de 2021. Entre las novedades en materia de beneficios figuran una asignación de US\$ 1000 a cada *googler* para mobiliario de oficina y la organización de actividades *online* como clases de gimnasia y lecciones de cocina. "Lo que identificamos es que valoraban tener mayores espacios de conexión y soporte. Buscamos mantener la cultura aunque no estemos en la oficina", comenta Collins.

A su vez, ahonda, se diseñaron *workshops ad hoc*, con *trainings* sobre cómo trabajar desde casa y cómo hablar de la pandemia con los niños. En tanto, también se reforzó la red de escucha profesional para soporte y contención.

Los liderazgos de los *managers* fueron clave en los manejos de los equipos en cuarentena, no obstante, en la compañía destacan el surgimiento de los "liderazgos emergentes". Por caso, señalan, un grupo de empleados se unió para crear la intranet para que sus compañeros pudieran compartir experiencias, recetas y más. "Creemos en que la gente no espere a que se resuelvan los problemas, sino que tomen el liderazgo y los resuelvan", comentan.

Para Beramendi, en un comienzo hubo una etapa de emergencia, con foco más en lo urgente, mientras que luego se pasó a una situación de resiliencia en la que los *managers* se

**Natura** ● Verónica Marcelo, gerente General de la filial local ● Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos. La empresa brasileña de cosmética no dejó sus planes ligados a la gestión de personas de lado con la cuarentena, sino que los reformuló. La diversidad continúa siendo uno de sus pilares y logró que el 100 por ciento de su fuerza de ventas se capacitara en género. También otorgó un bono como apoyo económico a sus empleados.





encauzaron sobre tres pilares: alinear las expectativas, modelar el comportamiento desde los líderes y enfatizar el reconocimiento. El gerente detalla: "La primera tiene que ver con ajustar prioridades y comunicar abiertamente las expectativas; la segunda nos costó un poco porque a todos nos cuesta tomarnos vacaciones desde casa y los líderes tuvimos que hacer un esfuerzo de hacerlo y comunicarlo; y lo último tiene que ver con festejar logros y dar *feedback* en el momento".

"Es difícil estimar para adelante, pero creo que viene una etapa de resiliencia expandida. El foco estará en ayudar a la gente a lidiar de la mejor manera posible con esta nueva realidad", resalta el número uno.

Por su parte, Collins destaca: "Este año el foco de Recursos Humanos estuvo en el bienestar de los empleados en casa, el año que viene imagino que seguramente estará en su bienestar en ese nuevo mundo. Nosotros teníamos planificadas cosas, como por ejemplo algunas *rotations*, que no pudimos hacer u otras a las que tuvimos que cambiarle el *timing*. Ahora sabemos un poco más como hacer las cosas con estas nuevas prioridades entonces creo que estaremos mejor preparados en 2021".

### Liderazgo 2.0

Adelantarse a los hechos hace que el impacto de la transformación sea aún mayor cuando esa previsión se cristaliza. El proceso de trabajo ágil que la filial argentina de Coca-Cola inició hace tres años cobró una vital relevancia en tiempos de pandemia. A esto se le suma también el foco que la firma había puesto en el desarrollo de los liderazgos, un eje clave tanto en la contención y seguimiento de los empleados como la motivación de los equipos.

"Se produjo una aceleración de esa transformación cultural que habíamos arrancado hace unos años. También surgió un aspecto colaborativo, ya que la gente estaba genuinamente dedicada a compartir prácticas desde adentro de la compañía, a nivel país y también a escala regional", afirma

Google ● Pablo Beramendi, gerente General ● Ariela Collins, HR Regional Manager. La tecnológica asignó US\$ 1000 a cada empleado para comprar mobiliario para sus casas y mantuvo sus beneficios en forma online.

Florencia Díaz, VP de *People* para Coca-Cola Cono Sur. Hoy, un tercio del plantel de la unidad de negocios trabaja bajo el formato de células iniciado en 2017.

Desde marzo, la pandemia pasó a ser el eje gravitacional de varias decisiones, algunas nacieron pensadas especialmente por la situación y otras venían masticándose. "Logramos virtualizar beneficios como los reintegros, las recetas médicas y los *vouchers* de bebidas. Antes nos costaba hacerlo pero ahora las empresas con las que trabajamos estuvieron dispuestas a acelerarlo", indica. A su vez, apunta, debido al aislamiento se pasó a integrar al grupo familiar a algunas actividades que realizaban los empleados, como las de *well-being* que también pasaron a modo *online*.

Con el auge de los servicios de *delivery*, Wabi, la plataforma de envíos creada por Coca-Cola, a su vez cobró otro rol para conectar a un punto clave de su negocio: los kioscos y almacenes. Comenzó como una prueba en enero de 2019 y con el correr de los meses fue ampliando su red y ahora incluye productos del *portfolio* de otras compañías.

Más allá de que ya contaba con la modalidad de *home office* incorporada, la firma les otorgó a sus asociados un bono equivalente a US\$ 300 para que adapten su espacio de trabajo en el hogar y les regaló el *mouse* y monitor. Con respecto a la flexibilidad, para potenciarla estableció algunas guías. Por caso, determinó un horario protegido de almuerzo, así como un tiempo de inicio y fin de las reuniones. No obstante, Díaz señala que la práctica más valorada por los empleados es la de *Do not disturb*: "Un viernes cada 15 días lo declaramos como día sin reuniones. Eso te permite llevar esa flexibilidad a la máxima potencia".

"Las personas están en distinta etapa de necesidad y de desarrollo. Tenés líderes súper flexibles, otros que lo son menos,

# Mejores empleadores

20/10/2020

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 1  7792 cm<sup>2</sup>  67515 cc  1.387.736,13 Peso Argentino  Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484



**Coca-Cola** • Florencia Díaz: VP de People para el Cono Sur. La empresa de bebidas virtualizó sus beneficios y descuentos y le otorgó a cada empleado un bono de US\$ 300 para adaptar su casa al home office.

entonces tuvimos que poner esas *guidelines* de horarios para normalizarlo", explica.

La compañía había incorporado en 2019 un programa pensado para los empleados que tuvieran gente a cargo, llamado Leader 10X. El mismo incluía la organización de encuentros con otros líderes regionales. Este año, para su virtualización, se elaboró un manifiesto 2.0, sobre el cual trabajarían los ejecutivos, y además se creó una encuesta para medir el progreso de los *managers* sobre los puntos a desarrollar. "Abogábamos por un liderazgo más flexible y cercano y eso también se profundizó", explica Díaz.

Por otra parte, la compañía desmintió que estuviera contemplando un traslado de sus operaciones en Argentina, sino que, explica, el mercado local pasará a integrar un nuevo

bloque junto a Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia.

La pata de negocios también estuvo en la agenda, dado que la crisis sanitaria impactó directamente en el consumo, y Díaz señala que se optó por un reenfoque de objetivos. "La pauta publicitaria, por ejemplo, la redirigimos totalmente. Tratamos de ser racionales internamente con los datos y focalizamos mucho a la gente en lo que tenían que hacer. Todas las personas revisaron los objetivos", detalla.

"Estamos empezando a pensar cómo vamos a trabajar para adelante. Creo que hay una parte para seguir explorando y que va a ser necesaria en el futuro que es la gestión de la parte emocional", expresa. En el futuro inmediato, el foco está en gestionar el regreso a la oficina, que recién se producirá en 2021, y cómo adaptar el edificio inaugurado en 2018 a las nuevas normas y políticas.

### Entre visionarios y arquitectos

El mismo año en el que festeja su 90° aniversario en el país, la filial argentina de la farmacéutica suiza Roche tuvo que poner a prueba el nuevo esquema que venía aceitando hace casi dos años. Esto, aseguran, permitió que la virtualidad no la tomara por sorpresa, sino que, por el contrario, encontrara a la compañía mejor preparada para la tormenta. "Dentro de nuestro plan teníamos pensado cómo íbamos a trabajar si sucedía algo así, pero pensábamos que jamás iba a ocurrir porque era inimaginable. Entonces, cuando nos sorprende la pandemia, nos dimos cuenta que teníamos todos los elementos súper preparados para poder instalarnos desde nuestras casas", sostiene Osvaldo de la Fuente, gerente General de Roche Argentina.

La metodología de trabajo ágil fue justamente la llave que destrabó todo. "Si tuviera que resumirlo significa poner el foco en el cliente y trabajar en grupos pequeños y empoderados", resalta el ejecutivo. Cada equipo es autónomo y auto gestionado y trabaja en ciclos de 90 días con objetivos de corto plazo. Y agrega: "Como marca empleadora nos gusta atraer gente que le gusta reinventarse y renovarse. Es parte de nuestro trabajo".

Luego de enviar a casa a la mayoría de sus trabajadores que se desempeñaban en la oficina ubicada en Pacheco, Damián Chernavsky, director de *People & Culture*, distingue tres pilares de la estrategia que encaró su unidad. "Primero nos focalizamos en la seguridad y bienestar de todos y que tuvieran las herramientas de trabajo necesarias; después reforzamos la comunicación e hicimos más *town halls* para que la gente se sacara las dudas; y por último tratamos de ser más empáticos de acuerdo a las nuevas necesidades de este contexto de salud", describe. Sobre este último punto, por caso, organizaron una campaña de donación de sangre para contribuir a pacientes oncológicos y trasplantados.

En materia de beneficios, en la firma identificaron que las principales necesidades pasaban por el equilibrio entre la vida personal y laboral. Por eso, además de reforzar la flexibilidad de horarios, llevaron a la virtualidad las clases de yoga y abrieron la red de apoyo psicológico con charlas.

El plan de transformación asimismo implica un nuevo enfoque de liderazgo llamado VACC (visionario, arquitecto, coach y catalizador). "Lo seguimos trabajando virtualmente y realizamos un desafío con líderes y colaboradores en el que estos pudieron practicar con casos reales qué significa ser un líder en una organización. Ahora estamos pensando hacer algo con gamificación", menciona Chernavsky.

Desde su experiencia, De la Fuente señala dos puntos clave de liderazgo en esta época de crisis: la confianza y la vulnerabilidad. "Antes podía caminar por la oficina y en 15 minutos tenía la temperatura de lo que pasaba en los sectores, ahora tengo que tener confianza en el equipo de líderes de que están haciendo las cosas bien. También creo que tenemos que mostrarnos vulnerables, como personas que tenemos nuestros defectos y virtudes".

Para la "nueva normalidad", Chernavsky vislumbra una aceleración de la personalización a la hora de pensar los beneficios y la estrategia de marca empleadora. "Pensarlo desde la propuesta de valor hasta las necesidades cambiantes

de cada uno", explica. A su vez, afirma que esto ya venían aplicándolo en lo que tiene que ver con los planes de carrera profesional. Sobre esto detalla: "Creemos que ahora lo que existe son experiencias de desarrollo donde cada uno crea su camino y cada cual explora nuevas experiencias en la organización que quizá no tengan que ver con su expertise. Hoy las personas pueden postularse a posiciones para proyectos regionales por unos meses y descubrir nuevas experiencias".

### Realidad mixta

"La pandemia nos desafió a todos a pensar las cosas de forma diferente. Aprendimos a ser más ágiles en la toma de decisiones y a reinventarnos", condensa Tania Osorio, directora de Recursos Humanos de P&G Argentina. Al ser proveedora de productos esenciales de limpieza y cuidado personal, la multinacional continuó operando durante todo el aislamiento. "Logramos seguir trabajando de la misma forma, sosteniendo la cultura y el trabajo en equipo en otro contexto", comenta la ejecutiva.

Referencias: (\*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidenta/CEO	Facturación en millones US\$	\$
1 Natura	1354	751	Verónica Marcelo		1
2 Google	1335	285	Pablo Beramendi	161.857	2
3 Coca-Cola Argentina	922	395	Carlos Martín Carrión		3
4 Roche	872	586	Oswaldo de la Fuente	18.255	4
5 P&G	802	800	Gabriela Bardin		5
6 Paradigma Sociedad de Soluciones	773	230	Luis Bendersky	430	6
7 American Express Argentina	756	849	Enrique Seeber		7
8 Turner	749	900	Felipe De Stefani		8
9 Linde	741	550	Rómulo Souza Santana		9
10 Boehringer Ingelheim	722	630	Eduardo Molino	€102	10
11 Century Link	696	535	Héctor Alonso	124	11
12 Scania Argentina	695	479	Andrés Leonard	166,8	12
13 Unilá	691	410	Pierpaolo Barbieri		13
14 Pfizer	690	600	Nicolás Vaquer		14
15 McCain	688	750	Diego Peña		15
16 British American Tobacco	681	744	Juan Pablo Pardo Campos	24.268	16
17 Lenovo	680	362	Juan Andrés Martín		17
18 Dell Technologies Argentina	678	357	Patricio Iraolaogitia		18
19 Laboratorios Richmond	678	392	Juan Manuel Artola	3126	19
20 BASF	666	627	Andrés Morroy		20
21 Practia	665	600	Carlos Farrán		21
22 Siemens	663	570	Alejandro Kockritz	€627	22
23 Metlife	658	479	Carlos Bergiela	3748	23
24 Baufest	647	534	Ángel Pérez Puletti	922	24
25 Sanofi	638	927	Sebastien Delarivo		25
26 Puma	624	850	Gustavo Joaquín Marques	6398	26
27 Epidata	615	340	Adrián Anacleto	10	27
28 Bell Corporation	612	208	Carlos Pires	286	28
29 L'Oréal	603	589	Jean Noël Divet	€172	29
30 Seguros Sura	602	675	Gonzalo Santos		30

En tanto, para los trabajadores de la oficina, el foco se puso en el entrenamiento en las plataformas para llevar a la virtualidad las tareas diarias. La firma brindó un bono de \$ 15.000 para mobiliario de *home office* y reinventó algunos beneficios como las clases de yoga o de zumba a formato *online*, como parte de la estrategia de Vibrant Living, mientras que se incorporaron cafés virtuales para fortalecer la conexión entre los equipos. Al eje "físico y emocional" también le sumaron un apoyo económico con tarjetas de créditos en *apps de delivery* y supermercados.

Si bien la virtualización fue gran protagonista dentro del programa de beneficios renovado de la empresa, Osorio destaca una incorporación reciente que va más allá de la pandemia. "Estamos lanzando una política global de licencia por paternidad paga de ocho semanas. Es algo innovador porque se adapta a los tiempos actuales", indica. Esto, detalla, se aplicará, además, para parejas del mismo sexo y padres no gestantes.

Aún no hay fecha concreta de regreso a la oficina, aunque la ejecutiva expresa que en lo que refiere a la adecuación de la misma a los protocolos "está listo en un 98 por ciento".

"La vuelta tiene más que ver con principios que con fechas y el principio que hay que cuidar es que estén las condiciones seguras internas y externas. Ahora dependemos de los factores externos, como la evolución de la pandemia y la vuelta al colegio", manifiesta.

Lo que sí ya tienen claro es que, en un comienzo, será un esquema de trabajo mixto con un 50 por ciento del personal en la oficina. Y sobre esto trabajarán para pensar los beneficios del futuro. "De lo que nos estamos ocupando es que esta realidad mixta sea una realidad que funcione. Los beneficios se tienen que sostener sobre una base sólida que es una forma de trabajar distinta", apunta Osorio. "En lo que hay que seguir profundizando –pormenoriza– es en la equidad e inclusión, en el desarrollo del talento, en capacitación y en tener salarios competitivos".

Respecto al talento, el flujo continuó con el programa de prácticas profesionales como principal fuente. "Mantuvimos el plan y ahí tenemos una fuente saludable de ingresos. Incluso este año exportamos a una persona de Marketing que pasó a trabajar en los Estados Unidos", menciona. <AP>

Referencias: (7) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidentes/CEO	Facturación en millones de USD	
30 Aon	602	500	Franco Di Lucca		30
32 Marval, O'Farrell & Mairal	596	570	Santiago Carregal		32
32 Salesforce	596	681	Guido Ipszman		32
34 Logicalis	591	340	Leandro Moure	América Latina 640	34
35 Manpower	584	400	Luis Guastini		4771
36 Gerdau	553	659	Guillermo Maglieri		14.000
37 Grupo Gestión	539	400	Jorge Salvatierra		6800
38 Grupo Albanesi	531	480	Armando Losón (h)	1068	38
39 Sinergium Biotech	530	254	Alejandro Gil		39
40 Grant Thornton Argentina	527	310	Arnaldo Hasenclever		40
41 Clorox	526	570	Antonio Mosteiro		41
42 GlobalLogic	516	513	Juan Bello		42
43 gA	515	737	Adrián Jerbic	Brasil (80)	43
44 Glencore Agriculture	511	650	Sergio Gancharberg		44
45 Scienza	505	413	Eduardo Roqueta		45
46 Grupo Hasar	504	310	Alfredo Sanjurjo	35	46
47 Jetsmart	492	262	Gonzalo Pérez Corral		47
48 Nissan	478	850	Gonzalo Ibarzábal		48
49 Biogénesis Bago	467	668	Esteban Turic	118	49
50 Navent	443	360	Nicolás Tejerina		50
51 Oracle	437	670	Augusto Fabozzi		51
52 LVMH	435	208	Charlie Lechere		1306
53 LoJack/Strix	428	450	Carlos Mackinlay	65	53
54 Zurich	418	95	Fabio Rossi		33.482,4
55 Rappi	414	400	Matias Casoy		55
56 Cook Master	403	320	Román Drobeta		2577
57 Seidor	374	300	Dario Stern		57

Mejores  
empleadores  
2020

# En modo aprendizaje

Menos de 200 empleados

Conexiones periódicas con el equipo completo -y la familia detrás-, reconfiguración del paquete de beneficios remoto y trabajo ad hoc, colaborador con colaborador, para mantener las operaciones en marcha, son solo algunas de las acciones que tuvieron en común las firmas que llegaron al top 5 de esta categoría.

Por Lucila Lopardo

El mito se rompió, o al menos eso es lo que confirman los directivos y las directivas de las empresas que ingresaron al Top 5 de la categoría de empresas con menos de 200 empleados del ranking de Mejores Empleadores de APERTURA. El mito es el que sostenía que la gente trabajaba menos desde sus casas, o bien, que el famoso día de *home office* era "un día libre". Al cierre de esta edición, un estudio realizado por Microsoft Argentina junto con la Universidad de San Andrés sobre 582 trabajadores argentinos, estableció que el 75 por ciento de las personas siente que trabaja más desde su casa, mientras que el 56 por ciento se siente más productiva.

Y la fórmula se repite entre las empresas más valoradas: comunicación, cercanía y compañía, fueron las tres C que permitieron llevar las operaciones adelante. La propia Microsoft, proveedora de las herramientas y plataformas necesarias para garantizar el trabajo remoto se ubicó en el primer puesto. En palabras de su propio gerente General, Fernando López Iervasi, que tomó su posición en julio luego de que Diego Berkerman asumiera un cargo regional, los colaboradores de la firma se convirtieron en "los socorristas de los socorristas", y el "liderazgo empático" que caracteriza al *management* de la firma fundada por Bill Gates se puso a prueba tanto a nivel interno, como externo, en relación a los clientes y sus necesi-

dades. En segundo lugar: la firma AbbVie, *spin-off* de Laboratorios Abbot. En la farmacéutica, la adaptación también fue por partida doble: "Nuestra fuerza de venta no solo se tenía que adaptar a las cuestiones personales y familiares propias, sino también, a la de los médicos ¿Cuándo era el momento oportuno para hacer una comunicación? Todo eso cambió", afirma su gerente General, Flavio Devoto.

En el tercer lugar se ubica Puratos. La alimenticia belga liderada por Romina Broda reconfiguró estratégicamente su plan de beneficios y su política salarial para priorizar el trabajo en planta. En el cuarto puesto, 3M, firma que produjo a nivel regional un elemento esencial como es el tapabocas y cuya directora general de Cono Sur llegó a la región para liderar la operación de Chile, Argentina y Uruguay y, a la semana, pasó a gestionar los tres países desde su casa. Y en el quinto puesto, Boston Consulting Group (BCG), la consultora que hizo de la comunicación su mejor herramienta para gestionar la pandemia.

Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos de Microsoft Argentina, destaca que a pesar de que la firma incorporó el trabajo remoto desde sus inicios, la pandemia hizo que, por primera vez, el 100 por ciento de la operación argentina sea remota. "Hace muchos años venimos con el teletrabajo y eso facilitó la adopción de la gente, pero lo que sí tuvimos que hacer es reacomodar las agendas", reconoce. Para la directora de Recursos Humanos, el trabajo que se planteó en contexto de pandemia "no es el tradicional *home office*", dado que al aumento de la demanda propia de los clientes necesitados de plataformas para gestionar su trabajo y equipos, se sumaron las necesidades propias de cada colaborador: "Cambié el paradigma y tuvimos que incorporar el trabajo a la vida personal, de la familia con hijos que tenían que hacer la escuela en casa, o quienes estaban en pareja o bien, solos", describe y aclara que, para eso, se comenzaron a bloquear espacios definidos para almuerzos y se hizo un llamado a respetar el comienzo y el fin de cada jornada laboral.

Para López Iervasi, este punto fue central para poder dar un buen servicio y soporte a los clientes: "Desde el minuto uno tuvimos la tarea de ser los socorristas de los socorristas. En este contexto se dio una posibilidad única: la de utilizar la tecnología como herramienta innovadora, porque muchas de las barreras que tenían antes los clientes y nuestros socios ya no estaban", relata y destaca como ejemplo de respuesta rápida, el trabajo de Microsoft para Banco Comafi, que en 24 horas logró crear una *app* para que todo su personal pudiera acceder a los datos desde su casa y seguir operando de manera continua. O bien, para la empresa de emergencias médicas, Vittal, que no solo enfrentó un aumento de la demanda, sino que, en paralelo, tuvo que migrar a todo su *call center* para que trabajara de manera remota. "Desde el momento que apareció la crisis tuvimos que ayudar a otros a responder, luego vino la etapa de recuperación y ahora muchas empresas se están preguntando bueno, qué es lo que van a dejar de hacer, qué tienen que continuar haciendo y qué es lo nuevo que van a hacer", sostiene.

En este contexto, Microsoft no modificó su política salarial ni su cartera de beneficios. Uviz D'Agostino explica que ésta última se readaptó a la virtualidad. Una decisión clave tomada por la compañía fue la de otorgar hasta 12 semanas libres, independientemente de las vacaciones, para cada colaborador, para que las utilice para lo que necesite. Esto se ubica dentro del marco del Employee Assistance Program (EAP), en el que también quedaron a disposición servicios de asistencia y consultas psicológicas tanto para los empleados y sus familiares, y la disposición del mobiliario ergonómico necesario para trabajar y el reembolso por gastos realizados por dispositivos electrónicos o cualquier elemento necesario para montar la oficina en casa. "Al principio éramos un reservorio de *feedback* porque nadie es experto en pandemia", reconoce Uviz D'Agostino y agrega que también se valoraron muchos beneficios dentro del marco de *Wellbeing*, que incluyeron todo tipo de clases de actividad física remota y para el cuidado de la salud.

"El 2020 será recordado como el año en que se tornó incuestionable la importancia de la tecnología en todo lo que hacemos y vivimos como personas", define López Iervasi. A futuro, para Uviz D'Agostino la firma irá a un modelo híbrido. "En el pasado desde Recursos Humanos nos pasábamos horas y horas pensando quién podría trabajar desde casa y quién no. Hoy esto se da vuelta, el análisis pasa por quién realmente necesita volver a la oficina y quién se puede seguir desde casa", explica. Sin fecha de regreso definida, Microsoft está desarrollando una aplicación para determinar

el *timing* del regreso y la disposición, es decir, qué roles necesitan volver y cuáles no. "Tenemos una gran oportunidad de reimaginar el mundo que se viene y para nosotros hay un concepto clave en esto, el de la tecnología como facilitador", concluye Uviz D'Agostino.

### Digitalización bajo la manga

"Fue un Cisne Negro y eso nos obligó a cambiar un montón de cosas". Así define Flavio Devoto, gerente General de AbbVie, a la pandemia. El ejecutivo destaca que la firma se había adelantado en la digitalización de procesos y materiales de trabajo y eso ayudó a la adaptación: "Muchas de nuestras iniciativas ya podían ser 100 por ciento digitales, como el programa de pacientes, el entrenamiento de la fuerza de ventas o el propio material para las capacitaciones", detalla y agrega que, así como a nivel país se capitalizó la experiencia europea, AbbVie hizo lo propio: "Capitalizamos la experiencia de Europa que empezó antes con el impacto de la pandemia, y después establecimos un sistema de gobernanza local para gerenciar la visita médica con la producción de indicadores en forma semanal y captación de comentarios y *feedback* del cliente", describe. La empresa generó un comité de crisis con miembros de distintos sectores. Para Devoto en este contexto, como nunca antes, se borraron los silos. "Se dio una mancomunidad en el trabajo y es la primera vez que vivo una cosa así. En ningún momento hubo vacilaciones, hubo muchísimos voluntarios y gente que dio la milla extra. Cómo uno gerencia, lidera, muestra un camino, brinda se-

**Microsoft** ● Fernando López Iervasi, gerente General ● Silvana Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos. El 100 por ciento de la filial local pasó a trabajar desde sus casas cuando se implementó la cuarentena y desde el área se trabajó para respetar los tiempos personales y brindar asistencia.





guridad y acompaña en el cambio son cosas fundamentales que hemos intentado hacer y se ve en los resultados", afirma.

Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos explica que para acompañar este proceso de adaptación al cliente, fue fundamental adaptar la política de Flex Time para todos los colaboradores: "Nosotros confiamos en nuestra gente y entendemos que hay cuestiones del hogar que hay que llevarlas adelante, dimos libertad para que en cada una de las agendas, alineados con líderes y managers pudieran bloquear espacios para atender necesidades familiares o personales", describe. En paralelo, todos recibieron los equipos necesarios para continuar con el trabajo, se dieron "apoyos económicos" para que cada empleado pudiera comprar los elementos que necesitaba. Además, se sumaron nuevas plataformas de tecnología para garantizar la comunicación a nivel interno y externo. Sciarra destaca que lo más valorado por los colaboradores fue la cercanía, y pone como ejemplo la campaña de vacunación contra la gripe que encaró la firma, casa por casa, tanto para los empleados como para sus familiares.

Con respecto a la política salarial, la empresa no realizó ningún tipo de recorte en sueldos, aumentos correspondientes ni beneficios. Devoto destaca que ni siquiera se consideró en los inicios, en los que primó la incertidumbre y bajaron las consultas médicas por parte de los pacientes, temerosos de contagio de COVID-19. "Lo más importante fue estar en modo aprendizaje, estamos atravesando una crisis importante sin respuestas claras. En marzo o abril hablábamos del pico de contagios, hoy seguimos con el virus", explica Devoto y concluye: "En mi caso, el mayor aprendizaje, sin dudas, fue la escucha activa y la humildad para captar visiones en una crisis sin precedentes como ésta".

**AbbVie** ● Flavio Devoto, gerente General ● Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos. El laboratorio dio apoyo económico para equiparse para el home office y vacunó a cada uno contra la gripe casa por casa.

### Cuidar el engagement

En septiembre de 2019, la fabricante de alimentos Puratos anunció una inversión de US\$ 1,5 millón para la Argentina con el objetivo de aumentar la capacidad productiva y su penetración en el mercado local. Su CEO, Romina Broda, pone en contexto la importancia de esta apuesta: "Puratos está hace 40 años en la Argentina, pero con una penetración chica del 13 por ciento, globalmente fue manejada con un perfil bajo y con foco en otros mercados regionales como Chile o Perú". Hecho el anuncio, enero y febrero fueron meses positivos, con aumento en el volumen de ventas. Pero en marzo llegó la pandemia. Broda aclara que los planes locales no se pararon, pero sí "se estacionaron" para ver qué sucedía con esta nueva tormenta global.

El equipo local presentó un plan de acción con una jugada importante que lo distinguió del resto de los países: enviar a todo el personal administrativo a trabajar desde sus casas e incorporar protocolos operativos en planta dos semanas antes de que el Gobierno local estableciera la medida. "Fue una decisión jugada a nivel global, pero anticipada y positiva: la gente se sintió informada y contenida en todo momento", explica Lucas Trolí, manager de Capital Humano para el Cono Sur. La toma de decisión fue rápida, pero las decisiones a tomar eran muchas. En primer lugar, se estableció un protocolo de higiene y seguridad para el personal de planta. Todos contaron con transporte ida y vuelta y se organizó el espacio para aislar a los grupos de trabajo y evitar cruces con otras áreas.

# Mejores empleadores

Argentina - Apertura [Revista] Portada

 P. 1  7792 cm<sup>2</sup>  67515 cc  1.387.736,13 Peso Argentino  Eugenia Iglesias

20/10/2020

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

Ref.: 260132484

En segundo lugar, se armó un plan para cuidar el poder adquisitivo de los empleados. "La prioridad número uno fue de las personas en planta. En ese sentido, no se frenó nada, de hecho dimos aumentos antes de que los plantee el sindicato y se mantuvieron los premios por presentismo, puntualidad y calidad que no están dentro del convenio colectivo. Todo esto a pesar de que la caída del negocio en los primeros momentos fue del 54 por ciento", destaca Troli. En paralelo, Broda agrega que el *management team* relegó beneficios en la primera etapa de la pandemia, que después se fueron recuperando con el paso de los meses y el asentamiento de la "nueva normalidad".

Aunque la demanda cayó significativamente los primeros meses, no hubo tiempo ocioso. Los operarios pudieron acceder a capacitaciones de panadería y pastelería para mejorar sus servicios, hasta que se recuperó el nivel de trabajo. Troli destaca que la pandemia dejó hitos en lo que hace a la gestión de Recursos Humanos dentro de Puratos: "Hace dos años, como grupo a nivel global, lanzamos una encuesta de clima laboral. Este año correspondía hacerla en junio y la hicimos igual, incluyendo preguntas del COVID-19 y el impacto. La respuesta que mide el *engagement*, en la que preguntamos ¿cuán orgulloso estás de formar parte de la empresa? dio un índice de favorabilidad del 93 por ciento cuando en promedio, en general, un índice de *engagement* en Argentina es del 65 por ciento", subraya.

Broda se queda con el aprendizaje humano: "Hicimos hincapié en la comunicación, como 'sobrecomunicación'. Llegué a tener un conocimiento puntual de cada colaborador, desde el que está en la línea hasta el que trabaja en el *innovation*

*center*, de sus necesidades y su contexto y ese fue un aprendizaje alucinante", sostiene la CEO y destaca que la impronta familiar de la firma está bajo el lema "La Magia de Puratos", con el que buscan fomentar una cultura de cuidado y retención del personal. "Estamos en una empresa B2B cuya curva de aprendizaje es muy específica por lo que la retención del capital humano es fundamental", explica Broda.

El objetivo financiero de Puratos para el 2020 se va a alcanzar en septiembre: "Esto tiene que ver con el cuidado de la gente, y cómo ese cuidado genera un compromiso en el negocio", sostiene Broda, en tanto, Troli confirma que la empresa tiene un protocolo de regreso armado, que involucra la segmentación de los equipos y rotaciones fijas, pero aclara que se comenzará a implementar en el momento en el que el contexto sea seguro y adecuado. "Estamos seguros de que el *home office* va a quedar pero como *home office* y no como este contexto de cuarentena en el que todos estamos haciendo de empleados, educadores y trabajadores domésticos, todo, al mismo tiempo".

### Dress code: pijamas

Semanas antes de que se iniciara la cuarentena obligatoria en Argentina, 3M había incorporado una nueva política de Recursos Humanos: "Dress for your day" le permitía a los colaboradores vestirse según la actividad que le tocara realizar ese día. "El beneficio fue super valorado y lo más divertido era que se aclaraba que las excepciones eran que no se podía ir a la oficina ni en zapatillas ni en pijamas, días después terminamos todos trabajando desde casa con el pijama debajo", bromea Ximena Auil, directora Gerente de 3M Cono Sur para Chile Argentina y Uruguay.

Al igual que el beneficio, Auil llegó a la operación local semanas previas al confinamiento obligatorio: "Tengo un poquito

**Puratos** ● Romina Broda: gerente General ● Lucas Troli, manager de Recursos Humanos para el Cono Sur. La fabricante de insumos para alimentos dio aumentos salariales antes de que sean pedidos como contención.

Foto: xxxxxxxx



más de 25 años dentro de la compañía, pero hace cuatro tuvo el privilegio de ser realocada en Estados Unidos, a principios de 2020 pude volver como expatriada a Chile. Me fui con un 3M Chile, y volví con un 3M Cono Sur y a esto se suma que el 16 de marzo ya estaba encerrada en mi casa haciendo *office*", destaca la ejecutiva para quien el principal aprendizaje de los pasados siete meses de gestión estuvo en la adaptabilidad.

Tatiana Montes, a cargo de Recursos Humanos de 3M para Cono sur relata que lo primero que hizo la compañía fue conformar un comité de crisis. La primera decisión del comité fue que todas las personas comenzaran a trabajar desde casa. "Fue algo que ya se venía implementando en 3M con un programa de flexibilidad, la empresa daba la oportunidad de hacer *home office* en caso de tener una situación personal o familiar particular", detalla.

Auil destaca que no hubo modificaciones en las remuneraciones, ni cesación temporal de contratos de trabajo o uso de las asistencias del Gobierno. "En el caso de las personas que trabajan en ventas las compensaciones variables tuvieron un desmedro pero la compañía lo acompañó asegurando un piso y eso fue muy agradecido", explica Auil. A esta primera medida, se sumaron planes complementarios para mejorar la cercanía y la calidad del trabajo de los colaboradores, además de evitar el desabastecimiento, en Argentina en particular, de uno de los insumos esenciales para la salud que fabrica la firma: los barbijos sanitarios.

Montes agrega que se generaron reuniones semanales, y abiertas para todos los empleados en las que se tocan temas y se da lugar a preguntas y respuestas. Por otro lado, se armaron ejes en cuanto a los beneficios otorgados por la firma como "Flexability", para que cada colaborador pueda administrar su horario y sus agendas; o "3M te acompaña", en el que la firma puso a disposición todo tipo de recursos para el cuidado de la salud mental y física de los colaboradores y sus familias. Para Montes, uno de los principales aprendizajes de la pandemia fue volver a verse y ver a cada persona como una "persona única, en la que el trabajo y la familia conviven". "Eso es lo que te hace ser una persona integral", reflexiona.

En Boston Consulting Group (BCG), la decisión del trabajo remoto para todos los colaboradores se tomó el jueves 12 de marzo. "Estábamos preparados para trabajar *full-time* de manera remota, era una política que ya existía para el perso-

nal administrativo y todos tenían la tecnología preparada para hacerlo", aclara Federico Muxi, socio de la firma para quien, en este contexto se dejó en evidencia que "en muchos casos, las medidas generales no funcionan. Cada cual tiene su problemática o situación en casa, que requiere una solución a su medida".

En este sentido, se tomaron distintas medidas con un mismo objetivo: conocer a fondo la necesidad de cada colaborador. Gustavo Nieponice, otro de los socios de BCG, menciona las reuniones de "Reach Out" en la que los socios tienen entrevistas uno a uno con los colaboradores todos los meses, para chequear cómo está y qué necesita. En paralelo, Muxi aclara que, además cada *line manager* tiene reuniones semanales de equipo con agenda abierta, para permitir que se planteen temáticas de todo tipo. "Nosotros ya éramos una organización horizontal, el contacto directo con la gente ya estaba y se trató de adaptar a la virtualidad", sostiene Muxi.

En paralelo, Verena Salomón, *manager* de Recursos Humanos de la firma, destaca que se trabajó en una serie de en-

cuestas para entender cuáles eran las necesidades de los colaboradores para, así, ofrecer los beneficios adecuados al contexto. "Dentro de las iniciativas que empezaron a surgir se destacó que la gente en el encierro necesitaba actividades recreativas. Algo de lo más valorado a día de hoy es el yoga, también tenemos actividades como clases de cocina los sábados o actividades deportivas en las que todos pueden participar también con sus familias si lo desean", explica Salomón. Esta gestión se complementa con el cuidado de la salud bajo el paraguas de "Wellness". "Todos los empleados tienen derecho de horas al año en consultoría legal, financiera y psicológica", explica la *manager* quien a esto agrega la creación de la *app* "Safe at Work" en la que todos los colaboradores a nivel regional deben dar cuenta de su estado de salud.

el plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 200 organizaciones y solo se publican las que superan los 300 puntos.

Muxi destaca que las compensaciones no sufrieron cambios, dado que la actividad siguió adelante, pero sí, muchos colaboradores optaron por acceder de manera opcional a "bajar su capacidad de trabajo al 60 por ciento con remuneración un poco más alta del 60 por ciento", para garantizar un balance entre la vida laboral y familiar. El regreso a las oficinas, para BCG es un proceso que se está diseñando, pero los ejecutivos reconocen que no va a ser una vuelta a la realidad prepandemia. "Seguramente sea una agenda mixta: un poco en las oficinas del cliente, un poco en casa y un poco en la oficina, pero lo que es seguro es que tendremos un modelo más flexible", concluye Nieponice. <AP>



### Cómo se hizo

El ranking de los Mejores Empleadores de la Argentina que publica APERTURA se elaboró a partir de un cuestionario de 70 preguntas, respondidas por los directores de Recursos Humanos de las compañías más importantes del país. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. Este año también se agregó un apartado especial para conocer las medidas tomadas por las empresas para responder a la pandemia. En cada una, se indagó en aspectos como

Mejores empleadores

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

P. 1 7792 cm<sup>2</sup> 67515 cc 1.387.736,13 Peso Argentino Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484

Referencias (7) 5 años

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones US\$	Facturación en millones \$	
1 Microsoft	860	195	Fernando López Iervasi			1
2 AbbVie	747	198	Flavio Devoto			2
3 Puratos	744	101	Romina Broda		519	3
4 3M Argentina	743	179	Ximena Aull			4
5 Boston Consulting Group	734	116	Federico Muxi			5
6 Henkel	724	138	Federico Schroer		2542	6
7 Motorola Mobility	722	50	German Greco		20	7
8 Bosch	708	183	Gastón Díaz Pérez		4349	8
9 Bristol-Myers Squibb	704	192	Juan Ignacio Diddi			9
10 Visa	695	51	Gabriela Renaudo			10
11 Snoop Consulting	681	76	Gustavo Guaragna	2,9		11
12 Olivia	672	100	Alberto Bethke		165	12
13 Siemens Healthineers	668	170	Daniel Nasuti		2452	13
14 SAS	653	120	Gustavo Gutman			14
14 VeriTran	653	90	Marcelo González			14
16 Shell	650	179	Sean Rooney	200		16
16 AD Barbieri	650	180	Walter Dario Barbieri		1646	16
16 Red Hat	650	90	Jorge Payró	2900		16
19 Amcor	643	195	Juan Gabriel Cazes			19
20 Philips	627	170	Alexei Costa	120		20
21 Signify	626		Guido Di Tolo			21
22 Edelman	621	50	Allan McCrea Steele			22
23 Real Trends	619	66	Javier Golenberg			23
24 Axxon Consulting	605	200	Pablo Ianucci			24
25 DataArt	592	70	Marcos Mauro		150	25
26 Data IQ	587	92	Luis Orozco	9,6		26
27 Volvo	575	168	Adriano Dos Santos Merigli		7799	27
28 Edison	567	50	Ricardo Hernández		49,6	28
29 Intel	564	57	Adrián de Grazia			29
29 Mitrani Caballero & Ruiz Moreno	564	99	Cristian Mitrani y Julio Caballero			29
31 Untold	556	69	Dario Straschnoy			31
32 Eset	555	86	Federico Pérez Acquiato			32
33 Atlas Copco	551	104	Pablo Adaniya			33
34 Nubi	528	59	Sebastian Boltcher	2		34
35 Ixpandit	515	144	Matias y Tomás Friedberg		500	35
36 Amway	513	68	Claudio Deleo			36
37 Whirlpool	510	197	Paula Altavilla		3486	37
38 BKR	505	50	Alejandro Savin			38
39 Grupo Esfera	502	54	Diego Fontdevila		118	39
40 Staples	486	175	German Di Carlo		1300	40
41 Grupo Traslada	478	90	Gonzalo Santander		610	41
42 OLX Autos	444	120	Ernesto Mendizabal			42
43 Grupo Ecipsa	443	190	Walter Fuks		595	43
44 Iúnigo	441	174	Agustín Scarmozzino		765	44
45 Banco del Sol	430	200	Sebastián Pujato			45
46 Accion Point	428	134	Franco Schillagi		0,6	46
47 EIDICO	416	150	Mateo Salinas		106,4	47
48 Virtualmind	400	51	Javier Minsky	3,6		48
49 Entravision	389	108	Luis Barragué	70,8		49

Fianking exclusivo con las empresas líderes en su gestión de talento. Las estrategias anti crisis. Mejores empleadores 2020 En el centro de la escena

Más de 1000 empleados

La categoría de mas de 1000 empleados tuvo a grandes competidores que desde hace anos trabajan para robustecer su propuesta de valor. Cuando ya está todo dado, ¿qué más se puede dar?

Por Eugenia Iglesias

No fue un año fácil para las compañías, y en medio de crisis sanitarias y económicas, dentro de las empresas el foco estuvo puesto en el área de Recursos Humanos, encargados de dar continuidad a la operación (para muchos pasando a modalidad remota), readaptar la propuesta de valor y hasta contener y acompañar a líderes y equipos.

Con 12.275 empleados en el mundo, 6247 de ellos en la Argentina, la empresa más valiosa de América latina se quedó por segundo año consecutivo con el primer puesto de la categoría más grande de este ranking. Pero, Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina de MercadoLibre, dice que lo difícil no es llegar sino mantenerse.

La frase en este contexto toma otra relevancia. Porque si bien la competencia por convocar a los mejores talentos ya era intensa, las distintas respuestas al cimbronazo que provocó el coronavirus puertas adentro volvió a reconfigurar el juego. Ya no basta con un paquete de beneficios o hablar de agilidad: los equipos de recursos humanos también van a ser evaluados por sus propios colaboradores en base a la clase de respuesta que ejecuten en esta crisis y aquí entra en juego desde lo monetario hasta lo psicológico.

El foco se puso en contener a la gente, en tratar de mantener, a pesar de la incertidumbre y los miedos, cierta tranquilidad para poder bajar lineamientos y asegurarse que todo el mundo pudiera estar trabajando. Como organización nos movimos muy rápido, explica De la Serna que está en la compañía desde sus inicios pero que asumió su rol actual en febrero de este año.

Esta pandemia puso a prueba nuestra cultura, que es algo que venimos construyendo hace muchos años. Desde el inicio de MercadoLibre la consideramos una de nuestras principales ventajas competitivas y pudimos reconfigurar muchas de las cosas que hacíamos, no solo desde el punto de vista del negocio sino también de la gestión del capital humano, sobre todo teniendo en cuenta que hemos tenido un crecimiento importante en volumen de negocio y en equipo, aporta Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer.

En América latina este año la firma sumará más de 7500 personas, de las cuales 2400 son para Argentina. El crecimiento local es casi un 50 por ciento de crecimiento del equipo y todos los nuevos ingresos pasaron por un proceso que bautizaron como OWNboarding que consiste en un recorrido de 90 días con actividades grupales conducidas por distintos embajadores y busca que los talentos se sensibilicen con la cultura de la empresa.

Para poder sobrellevar este contexto el equipo de Fernández Silva trabajó sobre tres pilares: primero preservar la salud física y emocional del equipo; segundo, asegurar la continuidad de las operaciones; y el tercero, las iniciativas para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores. A principios de marzo se conformó un comité multidisciplinario de crisis, se trabajó sobre los mensajes de los líderes y se organizaron encuentros de preguntas y respuestas.

Para apuntar a la salud, desde la empresa pusieron a disposición distintas actividades a través de streaming como clases de yoga, funcional, charlas con especialistas sobre infectología, con nutricionistas y todo un abanico que buscó reconfigurar la propuesta de beneficios.

Algunos, como el consumo de almuerzo que forma parte de la propuesta de valor en las instalaciones, lo migraron a través de la billetera virtual de MercadoPago, para hacer compras en locales gastronómicos o supermercados con un descuento de 70 por ciento. Además, también dieron un incentivo de US\$ 500 para comprar el equipamiento necesario para trabajar desde la casa y la misma gratificación en compensación se le dio a quienes trabajan en el área de envíos, además de un bono por presentismo de hasta 15 por ciento de su salario.

Desde la empresa también desarrollaron alianzas de empleos con sectores e industrias que tuvieron que frenar sus actividades por las medidas de aislamiento preventivo. Con esta acción ya emplearon de manera temporal a 300 colaboradores de Le Pain Quotidien, Arcos Dorados y Alsea.

El triunfo en este ranking también estuvo fuertemente apalancado en el voto de sus pares, lo que habla de su posicionamiento como empleador en el mercado. Buscamos que la marca empleadora refleje la realidad de lo que cada uno vive trabajando en MercadoLibre todos los días. Por eso le ponemos mucha atención al clima, a hacer de este un gran lugar para trabajar pero porque consideramos que es la mejor forma de generar un compromiso genuino, dice Fernández Silva.

Para De la Serna, es interesante ver cómo hace cinco o seis años era difícil convencer a ciertos perfiles de trabajar acá, porque todavía MercadoLibre no había tenido esa implosión de mucho mayor impacto y visibilidad. Ahora nos pasa que no tenemos que hacer esfuerzo para convencer a nadie de que venga a trabajar, al contrario, ahora la gente dice me encantaría trabajar en MercadoLibre. También invertimos mucho en oficinas (N.d.R.: la más reciente la inauguraron en la zona del DOT en 2019 y tiene una superficie de 25.000m<sup>2</sup>) y antes te daba gusto ir todos los días a la oficina. Son un montón de cosas que se hicieron a lo largo de los años. Nosotros no tenemos fábricas, no tenemos un producto que vender...nosotros somos gente y la gente es la empresa, analiza el gerente General.

Listos para el salto

Pensar la nueva normalidad de una organización con más de 6100 empleados y sucursales en todo el país es un desafío. Y aunque es

cierto que hasta que no se aclare el panorama no habrá certezas, desde Galicia ya están empezando a pensar posibles escenarios. `Lo que queremos es tomar lo mejor de los dos mundos que conocimos. Yo durante 30 años fui todas las mañanas al centro, 12 horas por día. Y ya no más. Son dos mundos`, admite Fabián Kon, gerente General del banco.

`A veces uno se pregunta qué es lo que hace que la gente se quede. Es porque confían en su oportunidad de crecimiento y ese fue un capítulo muy importante durante este periodo`, analiza Rafael Bergés, gerente de Personas, y comenta que en esta línea, durante la pandemia desarrollaron nuevas actividades como capacitaciones con los líderes para aprender a manejar mejor sus emociones, contener a sus equipos y gestionar a distancia, pero también estuvieron muy activos con las academias para apuntalar la formación más técnica, en especial porque en la organización hace un tiempo que vienen trabajando con metodologías ágiles.

`El mundo financiero cambió en los últimos años a partir de la presencia de las fintech. Ese fue el inicio de la organización ágil`, explica Kon sobre las tribus que trabajan en el banco con objetivos de muy corto plazo y funcionan como pequeñas fintechs dentro de la gran estructura del banco. `Teníamos dividido el banco en dos: las sucursales y los equipos ágiles. Haber tenido eso nos dio una velocidad de respuesta infinitamente más grande a la que hubiéramos tenido`, agrega y desde la firma explican que pudieron adaptar esa metodología de trabajo también al mundo virtual.

MercadoLibre Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer. Para sobrellevar la pandemia y garantizar el trabajo remoto, la empresa ganadora del ranking en su categoría trabajó sobre tres pilares: preservar la salud física y emocional de su gente, asegurar la continuidad de sus operaciones y encarar acciones para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores, entre otras políticas.

Para seguir con la normalidad de la operación, las áreas centrales pasaron a trabajar íntegramente desde sus casas, mientras que los equipos de las sucursales (una vez que obtuvieron luz verde para abrir sus puertas) alternaron los días entre trabajo desde casa y desde la sucursal. Para eso se entregaron 4200 notebooks y sillas nuevas para trabajar con comodidad, pero también se sumaron servicios de ayuda psicológica tanto para los colaboradores como para sus familiares y en los primeros dos meses más de 50 personas lo utilizaron.

A la lista se suman los nuevos protocolos de cuidado, consultorios para atender posibles casos, asistencia económica para los colaboradores, espacios de asesoramiento con médicos, viandas para los colaboradores que van a las sucursales, lcits de salud, webinars de mindfulness, descuentos en supermercados, videos con clases de gimnasia e iniciativas de voluntariado.

`Creemos que vamos a tener un mundo mucho más remoto que antes. Nosotros pre-pandemia veníamos trabajando un día por semana unas 1000 personas remoto. De un fin de semana para el otro 6000 personas trabajamos remoto todos los días. Nos imaginamos un mundo híbrido. Vamos a tratar de tomar lo mejor de ambos mundos`, presagia Bergés.

Para la cabeza de Recursos Humanos, la mejor manera de atender bien a los clientes es con gente que trabaje contenta y sienta orgullo de pertenecer. `Pudimos cosechar lo que veníamos sembrando. Hablamos siempre de una cultura de confianza, de trabajo en equipo, de estar presentes, y todo esto nos sirvió mucho en este período donde no hay certezas`, aporta.

`Este tipo de respuestas que te muestran el compromiso de la gente los obtenés en la medida en que tengas un buen clima. Cuando la gente está conforme con su lugar de trabajo, cuando está motivada y comprometida, responde. El nuevo contexto fue muy cambiante y gracias al excelente clima que tenemos logramos una respuesta de los colaboradores que lo percibió el cliente`, resume Kon.

Banco Galicia Fabián Kon, gerente General Rafael Bergés, gerente de Personas. El banco tenía dividida su estructura en las sucursales y los equipos ágiles. Esa organización le dio velocidad de respuesta, destacan.

#### Diversidad competitiva

Para Laura Barnator, que desde junio se desempeña como gerente General de Unilever en Argentina, la innovación no pasa solamente por el trabajo que se puede hacer con un producto o una marca, sino que debe atravesar a toda la compañía. Y el área de Recursos Humanos no es la excepción. La firma de consumo masivo, declarada industria esencial, siguió trabajando y lanzó nuevos productos, pero también con nuevas propuestas, como el acuerdo firmado con General Motors a través del cual incorporaron empleados de forma temporaria que no podían trabajar en la automotriz por la cuarentena. `Veníamos trabajando la agilidad y flexibilidad en usar los recursos que tenemos disponibles, poniéndolos atrás de proyectos que generan impacto, sin importar a qué área pertenecen`, define.

`Agilidad es una cultura. Queremos transformar el mindset. Trabajando en equipo, con una mirada holística y mirando el impacto que queremos conseguir. Cuando eso se alinea, la magia sucede`, aporta Melina Cao, Head de Recursos Humanos para Cono Sur, y pone como ejemplo cómo la empresa que tiene 3500 empleados en el país comenzó a producir un sanitizante que logró estar en las góndolas en 60 días, cuidando los procesos y la calidad. `Que la máquina se aceite a ese nivel y que cada uno pueda hacer su parte nos da la tranquilidad de que esta es la forma en que tenemos que trabajar`, asegura.

Sobre afianzar el trabajo en equipo también hace hincapié Barnator. La pandemia los encontró en medio de cambios en el directorio, que se propuso estar muy presente en el día a día de sus empleados, y lo hizo a través de encuentros virtuales quincenales para que todos se sientan involucrados y al tanto del camino a seguir. Espacios de preguntas anónimas o cafés virtuales de hasta 10 personas completan la lista de actividades. `Es una estrategia para que nos conozcan, porque hay gente que todavía no se conoce en persona`, dice Barnator. En su caso, la pandemia también sirvió para acelerar proyectos, como la colaboración con otras firmas de la que surgió el acuerdo con GM: `Creemos que la forma en la que las organizaciones van a disponer del talento ya está cambiando. Se trata de buscar colaboración en lugar de competencia. Antes estábamos todos viendo quién retenía por más tiempo ese talento y lo que el nuevo paradigma está poniendo sobre la mesa es que eso quedó en el pasado`, define Cao y adelanta que ya hay otros dos acuerdos firmados con BASF y Arcos Dorados. En esta línea, Barnator relaciona estas acciones con la idea de construir una compañía más diversa en el amplio sentido de la palabra, que va desde género hasta origen y

miradas. La inclusión de mujeres en puestos directivos es una materia en la que vienen trabajando hace mucho tiempo, para desarrollar un semillero de candidatas, pero también para que eso permee en la cultura. Hoy el 54 por ciento de las posiciones gerenciales en el país están ocupadas por mujeres. `Fue un discurso que fue bajando durante mucho tiempo pero después hubo medidas concretas que nosotros teníamos que cumplir. Al principio parecieron forzadas, pero te das cuenta en el tiempo que si no las hubiéramos hecho esto no se hubiera dado o hubiese tardado mucho más`, explica Barnator y dice que desarrollaron políticas como mentoring o coaching, maternity mas largo, licencias por paternidad, lactarios o cobertura del jardín de infantes. `También entendimos que las expatriaciones eran un limitante. Yo nunca estuve expatriada. Eso para mí era más limitante que ser mujer`, agrega.

Unilever Laura Barnator, gerente General de la filial local Melina Cao, Head de Recursos Humanos para el Cono Sur. La empresa de consumo masivo siguió trabajando la agilidad como cultura y lanzó productos.

#### La nueva cercanía

`Este contexto nos puso en un aprendizaje total`, dice Eugenia Patiño, subdirectora de Relaciones Humanas de Naranja, la firma de servicios financieros que por segundo año se posiciona entre las cinco mejores de su categoría e incluso subió un escalón desde el año pasado para ubicarse cuarta. La ejecutiva de la cordobesa que tiene más de 3000 empleados asegura que cuando estalló la pandemia, se encontraron preguntándose para qué hacen lo que hacen. `Lo primero que entendimos fue que teníamos que hacerle las cosas simples a las personas en momentos difíciles y que había dos focos claros: uno el cuidado de las personas (tanto clientes como colaboradores) y el otro la sustentabilidad del negocio`. Así, desde la firma comenzaron a prepararse y el día que se decretó la cuarentena ya estaban listos para trabajar de una manera distinta.

Hasta antes de la pandemia, apenas el 7 por ciento de los colaboradores realizaban home office. Hoy casi el 100 por ciento (a excepción de los trabajadores de las sucursales) lo hace, y tienen una iniciativa en curso, que llamaron `Futuro del trabajo`, cuyo foco es redefinir esta modalidad en adelante.

Con todas las áreas desafiadas, Patiño asegura que en lo primero que se trabajó fue en el liderazgo. `Entendíamos que el contexto era difícil y que teníamos que estar cerca de la gente, pero que había habilidades nuevas que teníamos que adquirir así que implementamos una serie de formaciones que se llamaron `E-learning de pasillo`. También trabajaron en todo aquello que permitiera desconexión. Ahí surgieron desde afters, jornadas de stretching, podcasts con mejores prácticas y hasta charlas para padres y madres. Ahora están trabajando en reconvertir beneficios y sumaron otros nuevos como Renovate, con montos de dinero para cubrir gastos del home office como el abono a Internet.

#### Tejiendo redes

Este año SAP superó la barrera de los 1000 empleados y se posicionó en el top 5 de la categoría. Por supuesto, al ser una compañía tecnológica, la lucha por el talento es voraz y el paquete de beneficios sale a competir en un mercado donde la vara está muy alta. Sueldos por encima de la media, facilidades para hacer home office (desde antes de la cuarentena), programas de wellness con masajes en la oficina, descuentos en universidades y en gimnasios o licencias por paternidad extendidas son solo algunos de los casilleros de su oferta.

El año pasado, SAP lanzó una nueva política de licencias parentales, más inclusiva, que contempla a cuidadores primarios y secundarios en lugar de hablar de hombres o mujeres. El cuidador primario puede optar por dos meses más de licencia cobrando el 100 por ciento del salario o una vuelta progresiva comenzando con cuatro horas laborales cobrando el 100 por ciento del salario. Para el cuidador secundario se brindan 30 días hábiles (que no necesariamente tienen que tomarse de corrido). Además, se contempla que los cuidadores primarios que vuelvan de su licencia sean acompañados por otro colega que haya pasado por esa etapa, para contar con un acompañamiento extra al que hace Recursos Humanos.

A su vez, otra de las iniciativas destacadas del año fue la elaboración de un protocolo para Latinoamérica con el objetivo de asistir a víctimas de casos de violencias por motivos de género dentro de la organización. Desde su Programa de Asistencia al Empleado se ofrece asistencia psicológica y legal junto con licencia con goce de sueldo y la posibilidad de recibir el salario por adelantando ante este tipo de situaciones.

`Lo que hacemos lo materializamos a través de nuestra gente. Hacemos software y para que eso sea una realidad el talento es fundamental. Con lo cual todo empieza por contratar al mejor talento, darle el mejor ambiente y sacar lo mejor de cada uno. Eso en esta situación queda más a flor de piel`, dice Claudia Boeri, Presidenta para la Región Sur de América latina.

La ejecutiva explica que trabajan con el concepto de redes que permite a cada empleado vincularse con temas que exceden a su responsabilidad y están conectados con un área de interés. Por ejemplo, de la red de welfare trabajaron en iniciativas vinculadas al arte, deportes y sustentabilidad. Pero también tienen otros grupos, como uno que trabaja temas vinculados a discapacidades. En la Argentina, llevó adelante un programa de autismo en el trabajo gracias al cual ya se incorporaron 12 personas a trabajar en la filial.

El contexto no fue un freno al crecimiento. De hecho, Constanza Quiñones, directora de Recursos Humanos de SAP Argentina, asegura que hay un plan para hacer a la filial cada vez más importante y por eso están planeadas contrataciones. Durante la cuarentena se incorporaron 60 personas.

Con su tecnología facilitaron herramientas para medir el pulso de los equipos. `Vimos que estamos más acostumbrados a trabajar en casa pero también que se extraña lo social. La convivencia de los modelos es lo que se avizora`, dice Boeri.

- 1 MercadoLibre Juan Martín de la Serna
- 2 Banco Galicia Fabián Kon
- 3 Unilever Laura Barnator
- 4 Naranja Julián Bravo

**Mejores empleadores**

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 1
  7792 cm<sup>2</sup>
 67515 cc
  1.387.736,13 Peso Argentino
  Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484

- 5 SAP Claudia Boeri
- 6 Accenture Sergio Kaufman Global
- 7 Santander Sergio Lew
- 8 Globant Martín Migoya
- 9 YPF Sergio Affronti
- 10 Massalin Particulares Carlos Serrano
- 11 PwC Argentina Santiago Mignone
- 12 Cervecería y Maltería Quilmes Martín Ticinese
- 13 Kimberly-Clark Roberto Bellatti
- 14 Banco Supervielle Alejandro Stengel
- 15 Mondelez Karla Schlieper (Cono Sur)
- 16 Prisma Medios de Pago Ricardo Moreno
- 17 IBM Roberto Alexander
- 18 Ford Argentina Martín Galdeano
- 19 EY Norberto Nacuzzi
- 20 Nestlé Gian Carlo Aubry
- 21 Pan American Energy Marcos Bulgheroni
- 22 KPMG Néstor García
- 23 HSBC Argentina Juan Marotta
- 24 Banco de la Ciudad de Buenos Aires Guillermo Laje
- 25 BBVA Martín Zarich Global
- 26 PepsiCo Argentina Mariana Gallo y Martín Ribichich
- 27 Holcim Christian Dedeu
- 28 Banco Itaú Argentina César Blaquier
- 29 DirecTV Michael Bowling
- 30 Cosméticos AVON Rolando Castro
- 30 Mercedes-Benz Argentina Manuel Mantilla
- 32 Newsan Luis Galli
- 32 ICBC Argentina Alejandro Ledesma
- 34 Syngenta Antonio Aracre (Latam Sur)
- 35 Grupo Techint Paolo Rocca Global
- 36 Danone Miguel Devoto
- 37 Grupo Renault Pablo Sibilla
- 38 Telefónica Movistar Argentina Marcelo Tarakdjian
- 39 Molinos Rio de la Plata Agustín Llanos
- 40 Evoltis Marcelo Bechara
- 41 Telecom Argentina Roberto Nobile
- 42 Aeropuertos Argentina Martín Eurnekian
- 43 Walmart Argentina Dolores Fernandez Lobbe
- 44 PedidosYa Sebastián Genesis
- 45 Toyota Daniel Herrero
- 46 Cencosud Matías Videla
- 47 Banco Macro Gustavo Manriquez
- 48 Prosegur R. Reynoso, S. Del Casale y C. Marasso
- 49 Grupo San Cristóbal Diego Guaita
- 50 Burger King Argentina Martín Marquez de la Serna
- 51 Grupo Omint Marcelo Mancini
- 52 Banco Comafi Guillermo Cerviño
- 53 Despegar Damián Scokin
- 54 Hospital Alemán Ricardo Berthold
- 55 Camuzzi Gas María Tettamanti (Pampeana) (del Sur)
- 56 Sancor Seguros Alejandro Simón
- 57 Farmacity Sebastián Miranda
- 58 Starbucks Argentina Valeria Loderer
- 59 DIA Argentina Martín Tolcachir
- 60 Arcos Dorados Guillermo Córdoba
- 61 Groupe PSA Patrice Lucas
- 62 Bimbo Argentina Diego Bustos
- 63 Securitas Argentina Alberto Pizzi
- 64 Volkswagen Group Argentina Thomas Owsianski
- 65 La Caja Jorge Mignone
- 66 APEX Patricio Ríos Carranza y Denise Henry
- 67 Lartirigoyen Ignacio Lartirigoyen

**Elongación intensa**

La flexibilidad se convirtió en un must have y a partir de ahí, las empresas medianas se enfocaron en trabajar los liderazgos y la escucha cercana. Una de las claves estuvo en transformar y reinventar el programa de beneficios.

Por Javier Ledesma Cascio Más allá de que seguramente pandemia, coronavirus y aislamiento sean algunas de las palabras más repetidas a lo largo del año, dentro del ecosistema corporativo uno de los conceptos que se lleva una buena cantidad de menciones también es el de la flexibilidad. Un norte divisado como beneficio hasta hace poco se transformó en una necesidad para las empresas, principalmente después de la instalación del aislamiento en marzo.

Aquellas que ya tenían cierta elongación en materia de procesos lograron manejarlo con mayor solvencia. En este caso, las firmas de entre 200 y 1000 empleados colocaron a la flexibilidad, con ciertos límites, como la base sobre la cual diagramar sus estrategias de marca empleadora para reorganizar el trabajo. A esto le sumaron más condimentos como la virtualidad de ciertas actividades y una mayor atención por el equilibrio entre la vida personal y laboral, dado que el home office casi obligado (en ciertas industrias) llevó a que muchas veces ambos ámbitos debieran encontrar un balance más saludable.

Al igual que en la edición del año pasado, la compañía de cosméticos brasileña Natura volvió a alzarse con el primer puesto del ranking, principalmente impulsado por el voto y reconocimiento de sus pares. En un contexto de crisis, desde la empresa señalan que la clave para continuar siendo atractiva como marca empleadora fue `no dejar de hacer nada de lo que se tenía pensado, sino reinventarlo y ampliarlo`. `Algo que aprendimos en el camino de lo que vivenciamos es que no podíamos tomar medidas genéricas ni dar por obvios los temas. Cada uno tiene necesidades diferentes y lo que hicimos fue apoyarnos en escuchar para poder generar ambientes colaborativos y participativos y luego adaptarnos a eso`, asevera Verónica Marcelo, gerente General de Natura Argentina. La ejecutiva asumió el cargo en agosto pasado luego de que Diego De Leone pasara a ser VP regional.

Para conocer la situación de cada colaborador (en la Argentina tiene más de 750) realizaron encuestas, virtualizaron las clases de gimnasia y adaptaron actividades que eran cotidianas, como la Semana de la Salud, con charlas con especialistas, o las celebraciones del Día del Padre y de la Madre. Además, entregaron kits de higiene y un set ergonómico con silla, soporte de notebook, mouse y mousepad.

`Una vez que se iba extendiendo la cuarentena fuimos adaptando otras herramientas. Por ejemplo, teníamos pensado un sistema de educación con clases presenciales y trabajamos para no cortarlo e incluso logramos ampliar los cupos. Buscamos armar una propuesta de valor integral que permitiera un desarrollo profesional y un entorno de salud físico y mental que acompañara`, remarca Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos de la empresa.

La diversidad sigue siendo uno de los pilares sobre los que la compañía apoya su política de marca empleadora y, aseguran, se logró que el 100 por ciento de la fuerza de venta se capacitara en temas de género. `Tenemos políticas como la licencia, préstamo y asistencia integral para mujeres que sufren violencia de género. Con la pandemia sabemos que esto a nivel social se acentuó`, menciona Vincenzini.

El negocio también cambió. La compañía priorizó la elaboración de productos de higiene y de cuidado esencial por sobre los perfumes y maquillaje, asimismo potenció su canal de venta online antes incipiente. `Tuvimos que volcarnos hacia ahí y los recursos se reasignaron`, comenta Marcelo. Y Vincenzini ahonda: `Las áreas de comunicación necesitaron más apoyo y, por caso, personas de RR.HH. que antes tenían tareas más relacionadas con mantenimiento edilicio, empezaron a trabajar a la par de áreas de Comunicación o de Marketing`.

En materia económica, Natura optó por brindar un bono como apoyo económico a sus empleados y reconvirtió su política de préstamos para que estos tengan un foco en aquellos que tengan necesidades debido a la pandemia.

`Hoy estamos en una etapa de acostumbrarnos a esta dinámica de trabajo, pero creo que vamos a sacar muchos aprendizajes con una vuelta diferente`, apunta la número uno. Lo seguro es que hasta fin de año no se volverán a las oficinas locales. Sobre esto analiza: `Se están repensando los espacios de trabajo y que la oficina no sea el lugar del escritorio sino un espacio de generar intercambios`. Y concluye: `La flexibilidad ya no es un beneficio, sino que es parte del hacer`.

#### Algo personal

Hay varios aspectos que evalúa Google por parte de los candidatos cuando encara un proceso de contratación. Una de las características que busca en los nooglers, nombre con el que se refieren a los que recién ingresan, es la capacidad para desempeñarse en ambientes volátiles. Esto, señalan desde la filial argentina, permitió que pudieran encarar una estrategia de reorganización del talento o redeployment para poder adaptarse a la nueva situación del negocio. `Buscamos reforzar aquellas áreas que empezaron a tener más necesidad y rearmamos los equipos en función de los skills`, explica Ariela Collins, HR Regional Manager de la empresa. En tanto, Pablo Beramendi, gerente General de Google Argentina, agrega: `Hubo un redeployment formal de plantearlo en algunos equipos, pero también otros se presentaron de voluntarios levantando la mano, en particular los de áreas que quizá no estaban con tanta carga de trabajo`. La tecnológica volvió a ubicarse en el podio del ranking de Mejores Empleadores y este año, debido a la crisis sanitaria del Covid-19, profundizó su esquema de flexibilidad. `Hay empresas que tienen modelos muy fijos de flexibilidad, sin embargo nosotros lo vemos más como algo personal y preferimos que haya un ambiente de seguridad para poder pedírsele a cada manager y que cada uno se customice el programa`, expresa Beramendi. Además, el ejecutivo indica que otros dos focos sobre los que basaron su estrategia de marca empleadora fueron la diversidad, inclusión y equidad (`Género es la primera capa, pero hay mucho más para hacer`) y seguir diferenciándose a través de beneficios y posibilidades. Y Collins analiza: `Seguramente vamos a repensar de qué manera entendemos la flexibilidad a futuro`. Desde marzo que la mayoría de los empleados de Google Argentina se encuentra trabajando desde su casa, y a nivel global la firma ya decidió que el regreso a la oficina será voluntario hasta junio de 2021. Entre las novedades en materia de beneficios figuran una asignación de US\$ 1000 a cada googler para mobiliario de oficina y la organización de actividades online como clases de gimnasia y lecciones de cocina. `Lo que identificamos es que valoraban tener mayores espacios de conexión y soporte. Buscamos mantener la cultura aunque no estemos en la oficina`, comenta Collins. A su vez, ahonda, se diseñaron workshops ad hoc, con trainings sobre cómo trabajar desde casa y cómo hablar de la pandemia con los niños. En tanto, también se reforzó la red de escucha profesional para soporte y contención. Los liderazgos de los managers fueron clave en los manejos de los equipos en cuarentena, no obstante, en la compañía destacan el surgimiento de los `liderazgos emergentes`. Por caso, señalan, un grupo de empleados se unió para crear la intranet para que sus compañeros pudieran compartir experiencias, recetas y más. `Creemos en que la gente no espere a que se resuelvan los problemas, sino que tomen el liderazgo y los resuelvan`, comentan. Para Beramendi, en un comienzo hubo una etapa de emergencia, con foco más en lo urgente, mientras que luego se pasó a una situación de resiliencia en la que los managers se encauzaron sobre tres pilares: alinear las expectativas, modelar el

comportamiento desde los líderes y enfatizar el reconocimiento. El gerente detalla: `La primera tiene que ver con ajustar prioridades y comunicar abiertamente las expectativas; la segunda nos costó un poco porque a todos nos cuesta tomarnos vacaciones desde casa y los líderes tuvimos que hacer un esfuerzo de hacerlo y comunicarlo; y lo último tiene que ver con festejar logros y dar feedback en el momento`.

`Es difícil estimar para adelante, pero creo que viene una etapa de resiliencia expandida. El foco estará en ayudar a la gente a lidiar de la mejor manera posible con esta nueva realidad`, resalta el número uno.

Por su parte, Collins destaca: `Este año el foco de Recursos Humanos estuvo en el bienestar de los empleados en casa, el año que viene imagino que seguramente estará en su bienestar en ese nuevo mundo. Nosotros teníamos planificadas cosas, como por ejemplo algunas rotations, que no pudimos hacer u otras a las que tuvimos que cambiarle el timing. Ahora sabemos un poco más como hacer las cosas con estas nuevas prioridades entonces creo que estaremos mejor preparados en 2021`.

#### Natura

Verónica Marcelo, gerente General de la filial local Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos. La empresa brasileña de cosmética no dejó sus planes ligados a la gestión de personas de lado con la cuarentena, sino que los reformuló. La diversidad continua siendo uno de sus pilares y logró que el 100 por ciento de su fuerza de ventas se capacitara en género. También otorgó un bono como apoyo económico a sus empleados.

Google Pablo Beramendi, gerente General, Ariela Collins, HR Regional Manager. La tecnológica asignó US\$ 1000 a cada empleado para comprar mobiliario para sus casas y mantuvo sus beneficios en forma online.

#### Liderazgo 2.0

Adelantarse a los hechos hace que el impacto de la transformación sea aún mayor cuando esa previsión se cristaliza. El proceso de trabajo ágil que la filial argentina de Coca-Cola inició hace tres años cobró una vital relevancia en tiempos de pandemia. A esto se le suma también el foco que la firma había puesto en el desarrollo de los liderazgos, un eje clave tanto en la contención y seguimiento de los empleados como la motivación de los equipos.

`Se produjo una aceleración de esa transformación cultural que habíamos arrancado hace unos años. También surgió un aspecto colaborativo, ya que la gente estaba genuinamente dedicada a compartir prácticas desde adentro de la compañía, a nivel país y también a escala regional`, afirma Florencia Díaz, VP de People para Coca-Cola Cono Sur. Hoy, un tercio del plantel de la unidad de negocios trabaja bajo el formato de células iniciado en 2017.

Desde marzo, la pandemia pasó a ser el eje gravitacional de varias decisiones, algunas nacieron pensadas especialmente por la situación y otras venían masticándose. `Logramos virtualizar beneficios como los reintegros, las recetas médicas y los vouchers de bebidas. Antes nos costaba hacerlo pero ahora las empresas con las que trabajamos estuvieron dispuestas a acelerarlo`, indica. A su vez, apunta, debido al aislamiento se pasó a integrar al grupo familiar a algunas actividades que realizaban los empleados, como las de wellbeing que también pasaron a modo online.

Con el auge de los servicios de delivery, Wabi, la plataforma de envíos creada por Coca-Cola, a su vez cobró otro rol para conectar a un punto clave de su negocio: los kioscos y almacenes. Comenzó como una prueba en enero de 2019 y con el correr de los meses fue ampliando su red y ahora incluye productos del portfolio de otras compañías.

Más allá de que ya contaba con la modalidad de home office incorporada, la firma les otorgó a sus asociados un bono equivalente a US\$ 300 para que adapten su espacio de trabajo en el hogar y les regaló el mouse y monitor. Con respecto a la flexibilidad, para potenciarla estableció algunas guías. Por caso, determinó un horario protegido de almuerzo, así como un tiempo de inicio y fin de las reuniones. No obstante, Díaz señala que la práctica más valorada por los empleados es la de Do not disturb: `Un viernes cada 15 días lo declaramos como día sin reuniones. Eso te permite llevar esa flexibilidad a la máxima potencia`.

`Las personas están en distinta etapa de necesidad y de desarrollo. Tenés líderes súper flexibles, otros que lo son menos, entonces tuvimos que poner esos guidelines de horarios para normalizarlo`, explica.

La compañía había incorporado en 2019 un programa pensado para los empleados que tuvieran gente a cargo, llamado Leader 10X. El mismo incluía la organización de encuentros con otros líderes regionales. Este año, para su virtualización, se elaboró un manifiesto 2.0, sobre el cual trabajarían los ejecutivos, y además se creó una encuesta para medir el progreso de los managers sobre los puntos a desarrollar. `Abogábamos por un liderazgo más flexible y cercano y eso también se profundizó`, explica Díaz.

Por otra parte, la compañía desmintió que estuviera contemplando un traslado de sus operaciones en Argentina, sino que, explica, el mercado local pasará a integrar un nuevo bloque junto a Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia.

La pata de negocios también estuvo en la agenda, dado que la crisis sanitaria impactó directamente en el consumo, y Díaz señala que se optó por un reenfoque de objetivos. `La pauta publicitaria, por ejemplo, la redirigimos totalmente. Tratamos de ser racionales internamente con los datos y focalizamos mucho a la gente en lo que tenían que hacer. Todas las personas revisaron los objetivos`, detalla.

`Estamos empezando a pensar cómo vamos a trabajar para adelante. Creo que hay una parte para seguir explorando y que va a ser necesaria en el futuro que es la gestión de la parte emocional`, expresa. En el futuro inmediato, el foco está en gestionar el regreso a la oficina, que recién se producirá en 2021, y cómo adaptar el edificio inaugurado en 2018 a las nuevas normas y políticas.

Florencia Díaz, VP de People para el Cono Sur. La empresa de bebidas virtualizó sus beneficios y descuentos y le otorgó a cada empleado un bono de US\$ 300 para adaptar su casa al home office.

Entre visionarios y arquitectos

El mismo año en el que festeja su 90° aniversario en el país, la filial argentina de la farmacéutica suiza Roche tuvo que poner a prueba el nuevo esquema que venía aceitando hace casi dos años. Esto, aseguran, permitió que la virtualidad no la tomara por sorpresa, sino que, por el contrario, encontrara a la compañía mejor preparada para la tormenta. `Dentro de nuestro plan teníamos pensado cómo íbamos a trabajar si sucedía algo así, pero pensábamos que jamás iba a ocurrir porque era inimaginable. Entonces, cuando nos sorprende la pandemia, nos dimos cuenta que teníamos todos los elementos súper preparados para poder instalarnos desde nuestras casas`, sostiene Osvaldo de la Fuente, gerente General de Roche Argentina.

La metodología de trabajo ágil fue justamente la llave que destrabó todo. `Si tuviera que resumirlo significa poner el foco en el cliente y trabajar en grupos pequeños y empoderados`, resalta el ejecutivo. Cada equipo es autónomo y auto gestionado y trabaja en ciclos de 90 días con objetivos de corto plazo. Y agrega: `Como marca empleadora nos gusta atraer gente que le gusta reinventarse y renovarse. Es parte de nuestro trabajo`.

Luego de enviar a casa a la mayoría de sus trabajadores que se desempeñaban en la oficina ubicada en Pacheco, Damián Cherñavsky, director de People & Culture, distingue tres pilares de la estrategia que encaró su unidad. `Primero nos focalizamos en la seguridad y bienestar de todos y que tuvieran las herramientas de trabajo necesarias; después reforzamos la comunicación e hicimos más town halls para que la gente se sacara las dudas; y por último tratamos de ser más empáticos de acuerdo a las nuevas necesidades de este contexto de salud`, describe. Sobre este último punto, por caso, organizaron una campaña de donación de sangre para contribuir a pacientes oncológicos y trasplantados.

En materia de beneficios, en la firma identificaron que las principales necesidades pasaban por el equilibrio entre la vida personal y laboral. Por eso, además de reforzar la flexibilidad de horarios, llevaron a la virtualidad las clases de yoga y abrieron la red de apoyo psicológico con charlas.

El plan de transformación asimismo implica un nuevo enfoque de liderazgo llamado VACC (visionario, arquitecto, coach y catalizador). `Lo seguimos trabajando virtualmente y realizamos un desafío con líderes y colaboradores en el que estos pudieron practicar con casos reales que significa ser un líder en una organización. Ahora estamos pensando hacer algo con gamificación`, menciona Cherñavsky.

Desde su experiencia, De la Fuente señala dos puntos clave de liderazgo en esta época de crisis: la confianza y la vulnerabilidad. `Antes podía caminar por la oficina y en 15 minutos tenía la temperatura de lo que pasaba en los sectores, ahora tengo que tener confianza en el equipo de líderes de que están haciendo las cosas bien. También creo que tenemos que mostrarnos vulnerables, como personas que tenemos nuestros defectos y virtudes`.

Para la `nueva normalidad`, Cherñavsky vislumbra una aceleración de la personalización a la hora de pensar los beneficios y la estrategia de marca empleadora. `Pensarlo desde la propuesta de valor hasta las necesidades cambiantes de cada uno`, explica. A su vez, afirma que esto ya venían aplicándolo en lo que tiene que ver con los planes de carrera profesional. Sobre esto detalla: `Creemos que ahora lo que existe son experiencias de desarrollo donde cada uno crea su camino y cada cual explora nuevas experiencias en la organización que quizá no tengan que ver con su expertise. Hoy las personas pueden postularse a posiciones para proyectos regionales por unos meses y descubrir nuevas experiencias`.

Realidad mixta

"La pandemia nos desafió a todos a pensar las cosas de forma diferente. Aprendimos a ser más ágiles en la toma de decisiones y a reinventarnos", condensa Tania Osorio, directora de Recursos Humanos de P&G Argentina. Al ser proveedora de productos esenciales de limpieza y cuidado personal, la multinacional continuó operando durante todo el aislamiento. "Logramos seguir trabajando de la misma forma, sosteniendo la cultura y el trabajo en equipo en otro contexto", comenta la ejecutiva.

Empresa Puntaje Empleados Presidente/CEO Facturación en millones

- 1 Natura 1354 751 Verónica Marcelo
- 2 Google 1333 285 Pablo Beramendi Global 161.857
- 3 Coca-Cola Argentina 922 395 Carlos Martín Carrión
- 4 Roche 872 586 Osvaldo de la Fuente 16.255
- 5 P&G 802 800 Gabriela Bardin
- 6 Paradigma Sociedad de Soluciones 773 230 Luis Bendersky 430
- 7 American Express Argentina 756 849 Enrique Seeber
- 8 Turner 749 909 Felipe De Stefani
- 9 Linde 741 550 Rómulo Souza Santana
- 10 Boheringer Ingelheim 722 630 Eduardo Molino 102
- 11 Century Link 696 535 Héctor Alonso 124
- 12 Scania Argentina 695 479 Andrés Leonard 166,8
- 13 Ualá 691 410 Pierpaolo Barbieri
- 14 Pfizer 690 600 Nicolás Vaquer
- 15 McCain 688 750 Diego Peña
- 16 British American Tobacco 681 744 Juan Pablo Pardo Campos 24.268
- 17 Lenovo 680 362 Juan Andrés Martín
- 18 Dell Technologies Argentina 678 357 Patricio Iraolagoitia
- 18 Laboratorios Richmond 678 392 Juam Manuel Artola 3126
- 20 BASF 666 627 Andrés Monroy

- 21 Practia 665 600 Carlos Farfán . .
- 22 Siemens 663 570 Alejandro Köckritz 627
- 23 Metlife 658 479 Carlos Bargiela 3748
- 24 Baufest 647 534 Ángel Pérez Puletti 922
- 25 Sanofi 638 927 Sebastien Delarive
- 26 Puma 624 850 Gustavo Joaquín Marques 6398
- 27 Epidata 615 340 Adrián Anacleto 10
- 28 Ball Corporation 612 208 Carlos Pires 288
- 29 L'Oréal 603 589 Jean Noël Divet 172
- 30 Seguros Sura 602 675 Gonzalo Santos
- 30 Aon 602 500 Franco Di Lucca
- 32 Marval, O'Farrell & Mairal 598 570 Santiago Carregal
- 32 Salesforce 598 581 Guido Ipszman
- 34 LogiCallis 591 340 Leandro Moure América latina 640
- 35 Manpower 584 400 Luis Guastini 4771
- 36 Gerdau 553 659 Guillermo Maglieri 14.000
- 37 Grupo Gestión 539 400 Jorge Salvatierra 6800
- 38 Grupo Albanesi 531 480 Armando Losón (h) 1068
- 39 Sinergium Biotech 530 254 Alejandro Gil . .
- 40 Grant Thornton Argentina 527 310 Arnaldo Hasenclever
- 41 Clorox 526 570 Antonio Mosteiro
- 42 GlobalLogic 516 513 Juan Bello
- 43 gA 515 737 Adrián Jerbic Global 80
- 44 Glencore Agriculture 511 850 Sergio Gancberg
- 45 Scienza 505 413 Eduardo Roqueta
- 46 Grupo Hasar 504 310 Alfredo Sanjurjo 35
- 47 Jetsmart 492 262 Gonzalo Pérez Corral
- 48 Nissan 478 850 Gonzalo Ibarzábal
- 49 Biogénesis Bagó 467 668 Esteban Turic 118
- 50 Navent 443 360 Nicolás Tejerina
- 51 Oracle 437 670 Augusto Fabozzi
- 52 LVMH 435 208 Charle Lechere 1306
- 53 LoJack/Strix 428 450 Carlos Mackinlay 65
- 54 Zurich 418 951 Fabio Rossi 33.482,4
- 55 Rappi 414 400 Matías Casoy
- 56 Cook Master 403 320 Román Drobeta 2577
- 57 Seidor 374 300 Darío Stern

En tanto, para los trabajadores de la oficina, el foco se puso en el entrenamiento en las plataformas para llevar a la virtualidad las tareas diarias. La firma brindó un bono de \$ 15.000 para mobiliario de home office y reinventó algunos beneficios como las clases de yoga o de zumba a formato online, como parte de la estrategia de Vibrant Living, mientras que se incorporaron cafés virtuales para fortalecer la conexión entre los equipos. Al eje "físico y emocional" también le sumaron un apoyo económico con tarjetas de créditos en apps de delivery y supermercados. Si bien la virtualización fue gran protagonista dentro del programa de beneficios renovado de la empresa, Osorio destaca una incorporación reciente que va más allá de la pandemia. "Estamos lanzando una política global de licencia por paternidad paga de ocho semanas. Es algo innovador porque se adapta a los tiempos actuales", indica. Esto, detalla, se aplicará, además, para parejas del mismo sexo y padres no gestantes. Aún no hay fecha concreta de regreso a la oficina, aunque la ejecutiva expresa que en lo que refiere a la adecuación de la misma a los protocolos "está listo en un 98 por ciento". "La vuelta tiene más que ver con principios que con fechas y el principio que hay que cuidar es que estén las condiciones seguras internas y externas. Ahora dependemos de los factores externos, como la evolución de la pandemia y la vuelta al colegio", manifiesta. Lo que sí ya tienen claro es que, en un comienzo, será un esquema de trabajo mixto con un 50 por ciento del personal en la oficina. Y sobre esto trabajarán para pensar los beneficios del futuro. "De lo que nos estamos ocupando es que esta realidad mixta sea una realidad que funcione. Los beneficios se tienen que sostener sobre una base sólida que es una forma de trabajar distinta", apunta Osorio. "En lo que hay que seguir profundizando pormenoriza es en la equidad e inclusión, en el desarrollo del talento, en capacitación y en tener salarios competitivos". Respecto al talento, el flujo continuó con el programa de prácticas profesionales como principal fuente. "Mantuvimos el plan y ahí tenemos una fuente saludable de ingresos. Incluso este año exportamos a una persona de Marketing que pasó a trabajar en los Estados Unidos", menciona.

En modo aprendizaje

Conexiones periódicas con el equipo completo -y la familia detrás-, reconfiguración del paquete de beneficios remoto y trabajo ad hoc, colaborador con colaborador, para mantener las operaciones en marcha, son solo algunas de las acciones que tuvieron en común las firmas que llegaron al top 5 de esta categoría.

Por Lucila Lopardo

El mito se rompió, o al menos eso es lo que confirman los directivos y las directivas de las empresas que ingresaron al Top 5 de la categoría de empresas con menos de 200 empleados del ranking de Mejores Empleadores de APERTURA. El mito es el que sostenía que la gente trabajaba menos desde sus casas, o bien, que el famoso día de home office era "un día libre". Al cierre de esta edición, un estudio realizado por Microsoft Argentina junto con la Universidad de San Andrés sobre 582 trabajadores argentinos, estableció que el 75 por

ciento de las personas siente que trabaja más desde su casa, mientras que el 56 por ciento se siente más productiva. Y la fórmula se repite entre las empresas más valoradas: comunicación, cercanía y compañía, fueron las tres C que permitieron llevar las operaciones adelante. La propia Microsoft, proveedora de las herramientas y plataformas necesarias para garantizar el trabajo remoto se ubicó en el primer puesto. En palabras de su propio gerente General, Fernando López Iervasi, que tomó su posición en julio luego de que Diego Bekerman asumiera un cargo regional, los colaboradores de la firma se convirtieron en "los socorristas de los socorristas", y el "liderazgo empático" que caracteriza al management de la firma fundada por Bill Gates se puso a prueba tanto a nivel interno, como externo, en relación a los clientes y sus necesidades. En segundo lugar: la firma AbbVie, spin-off de Laboratorios Abbot. En la farmacéutica, la adaptación también fue por partida doble: "Nuestra fuerza de venta no solo se tenía que adaptar a las cuestiones personales y familiares propias, sino también, a la de los médicos ¿Cuándo era el momento oportuno para hacer una comunicación? Todo eso cambió", afirma su gerente General, Flavio Devoto.

En el tercer lugar se ubica Puratos. La alimenticia belga liderada por Romina Broda reconfiguró estratégicamente su plan de beneficios y su política salarial para priorizar el trabajo en planta. En el cuarto puesto, 3M, firma que produjo a nivel regional un elemento esencial como es el tapabocas y cuya directora general de Cono Sur llegó a la región para liderar la operación de Chile, Argentina y Uruguay y, a la semana, pasó a gestionar los tres países desde su casa. Y en el quinto puesto, Boston Consulting Group (BCG), la consultora que hizo de la comunicación su mejor herramienta para gestionar la pandemia. Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos de Microsoft Argentina, destaca que a pesar de que la firma incorporó el trabajo remoto desde sus inicios, la pandemia hizo que, por primera vez, el 100 por ciento de la operación argentina sea remota. "Hace muchos años venimos con el teletrabajo y eso facilitó la adopción de la gente, pero lo que sí tuvimos que hacer es reacomodar las agendas", reconoce. Para la directora de Recursos Humanos, el trabajo que se planteó en contexto de pandemia "no es el tradicional home office", dado que al aumento de la demanda propia de los clientes necesitados de plataformas para gestionar su trabajo

y equipos, se sumaron las necesidades propias de cada colaborador: "Cambió el paradigma y tuvimos que incorporar el trabajo a la vida personal, de la familia con hijos que tenían

que hacer la escuela en casa, o quienes estaban en pareja o bien, solos", describe y aclara que, para eso, se comenzaron a bloquear espacios definidos para almuerzos y se hizo un llamado a respetar el comienzo y el fin de cada jornada laboral. Para López Iervasi, este punto fue central para poder dar un buen servicio y soporte a los clientes: "Desde el minuto

uno tuvimos la tarea de ser los socorristas de los socorristas. En este contexto se dio una posibilidad única: la de utilizar la tecnología como herramienta innovadora, porque muchas

de las barreras que tenían antes los clientes y nuestros socios ya no estaban", relata y destaca como ejemplo de respuesta rápida, el trabajo de Microsoft para Banco Comafi, que en 24 horas logró crear una app para que todo su personal pudiera acceder a los datos desde su casa y seguir operando de manera continua.

O bien, para la empresa de emergencias

médicas, Vittal, que no solo enfrentó un aumento de la demanda, sino que, en paralelo, tuvo que migrar a todo su call center para que trabajara de manera remota. "Desde el momento que apareció la crisis tuvimos que ayudar a otros a responder, luego vino la etapa de recuperación y ahora muchas empresas se están preguntando bueno, qué es lo que van a dejar de hacer, qué tienen que continuar haciendo y qué es lo nuevo que van a hacer", sostiene. En este contexto, Microsoft no modificó su política salarial ni su cartera de beneficios. Uviz D'Agostino explica que ésta última se readaptó a la virtualidad. Una decisión clave tomada por la compañía fue la de otorgar hasta 12 semanas

libres, independientemente de las vacaciones, para cada colaborador, para que las utilice para lo que necesite. Esto se ubica dentro del marco del Employee Assistance Program (EAP), en el que también quedaron a disposición servicios de asistencia y consultas psicológicas tanto para los empleados y sus familiares, y la disposición del mobiliario ergonómico

necesario para trabajar y el reembolso por gastos realizados por dispositivos electrónicos o cualquier elemento necesario para montar la oficina en casa. "Al principio éramos un reservorio de feedback porque nadie es experto en pandemia", reconoce Uviz D'Agostino y agrega que también se valoraron muchos beneficios dentro del marco de Wellbeing, que incluyeron todo tipo de clases de actividad física remota y para el cuidado de la salud. "El 2020 será recordado como el año en que se tornó incuestionable la importancia de la tecnología en todo lo que hacemos y vivimos como personas", define López Iervasi. A futuro, para Uviz D'Agostino la firma irá a un modelo híbrido. "En el pasado desde Recursos Humanos nos pasábamos horas y horas pensando quién podría trabajar desde casa y quién no. Hoy esto se da vuelta, el análisis pasa por quién realmente necesita volver a la oficina y quién se puede seguir desde casa", explica. Sin fecha de regreso definida, Microsoft está desarrollando una aplicación para determinar el timing del regreso y la disposición, es decir, qué roles necesitan volver y cuáles no. "Tenemos una gran oportunidad de reimaginar el mundo que se viene y para nosotros hay un concepto clave en esto, el de la tecnología como facilitador", concluye Uviz D'Agostino.

#### Digitalización bajo la manga

"Fue un Cisne Negro y eso nos obligó a cambiar un montón de cosas". Así define Flavio Devoto, gerente General de AbbVie, a la pandemia. El ejecutivo destaca que la firma se

había adelantado en la digitalización de procesos y materiales de trabajo y eso ayudó a la adaptación "Muchas de nuestras iniciativas ya podían ser 100 por ciento digitales, como

el programa de pacientes, el entrenamiento de la fuerza de ventas o el propio material para las capacitaciones", detalla y agrega que, así como a nivel país se capitalizó la experiencia europea, AbbVie hizo lo propio: "Capitalizamos la experiencia de Europa que empezó antes con el impacto de la pandemia, y después establecimos un sistema de gobernanza local para gerenciar la visita médica con la producción de indicadores en forma semanal y captación de comentarios y feedback del cliente", describe. La empresa generó un comité de crisis con miembros de distintos sectores. Para Devoto en este contexto, como nunca antes, se borraron los silos. "Se dio una mancomunidad en el trabajo y es la primera vez que vivo una cosa así. En ningún momento hubo vacilaciones, hubo muchísimos voluntarios y gente que dio la milla extra.

Cómo uno gerencia, lidera, muestra un camino, brinda seguridad y acompaña en el cambio son cosas fundamentales que hemos intentado hacer y se ve en los resultados", afirma.

Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos explica que para acompañar este proceso de adaptación al cliente, fue fundamental adaptar la política de Flex Time para todos

los colaboradores: "Nosotros confiamos en nuestra gente y entendemos que hay cuestiones del hogar que hay que llevarlas adelante, dimos libertad para que en cada una de las

agendas, alineados con líderes y managers pudieran bloquear espacios para atender necesidades familiares o personales", describe. En paralelo, todos recibieron los equipos necesarios para continuar con el trabajo, se dieron "apoyos económicos" para que cada empleado pudiera comprar los elementos que necesitaba. Además, se sumaron nuevas plataformas de tecnología para garantizar la comunicación a nivel interno y externo. Sciarra destaca que lo más valorado por los colaboradores fue la cercanía, y pone como ejemplo la campaña de vacunación contra la gripe que encaró la firma, casa por casa, tanto para los empleados como para sus familiares. Con respecto a la política salarial, la empresa no realizó ningún tipo de recorte en sueldos, aumentos correspondientes ni beneficios. Devoto destaca que ni siquiera se consideró en los inicios, en los que primó la incertidumbre y bajaron las consultas médicas por parte de los pacientes, temerosos de contagio de COVID- 19. "Lo más importante fue estar en modo aprendizaje, estamos atravesando una crisis importante sin respuestas claras. En marzo o abril hablabamos del pico de contagios, hoy seguimos con el virus", explica Devoto y concluye: "En mi caso, el mayor aprendizaje, sin dudas, fue la escucha activa y la humildad para captar visiones en una crisis sin precedentes como ésta".

#### Cuidar el engagement

En septiembre de 2019, la fabricante de alimentos Puratos anunció una inversión de US\$ 1,5 millón para la Argentina con el objetivo de aumentar la capacidad productiva y su penetración en el mercado local. Su CEO, Romina Broda, pone en contexto la importancia de esta apuesta: "Puratos está hace 40 años en la Argentina, pero con una penetración hica del 13 por ciento, globalmente fue manejada con un perfil bajo y con foco en otros mercados regionales como Chile o Perú". Hecho el anuncio, enero y febrero fueron meses positivos, con aumento en el volumen de ventas. Pero en marzo llegó la pandemia. Broda aclara que los planes locales no se pararon, pero sí "se estacionaron" para ver qué sucedía con esta nueva tormenta global. El equipo local presentó un plan de acción con una jugada importante que lo distinguió del resto de los países: enviar a todo el personal administrativo a trabajar desde sus casas e incorporar protocolos operativos en planta dos semanas antes de que el Gobierno local estableciera la medida. "Fue una decisión jugada a nivel global, pero anticipada y positiva: la gente se sintió informada y contenida en todo momento", explica Lucas Troli, manager de Capital Humano para el Cono Sur. La toma de decisión fue rápida, pero las decisiones a tomar eran muchas. En primer lugar, se estableció un protocolo de higiene y seguridad para el personal de planta. Todos contaron con transporte ida y vuelta y se organizó el espacio para aislar a los grupos de trabajo y evitar cruces con otras áreas. En segundo lugar, se armó un plan para cuidar el poder adquisitivo de los empleados. "La prioridad número uno fue de las personas en planta. En ese sentido, no se frenó nada, de hecho dimos aumentos antes de que los plantee el sindicato y se mantuvieron los premios por presentismo, puntualidad y calidad que no están dentro del convenio colectivo. Todo esto a pesar de que la caída del negocio en los primeros momentos fue del 54 por ciento", destaca Troli. En paralelo, Broda agrega que el management team relegó beneficios en la primera etapa de la pandemia, que después se fueron recuperando con el paso de los meses y el asentamiento de la "nueva normalidad". Aunque la demanda cayó significativamente los primeros meses, no hubo tiempo ocioso. Los operarios pudieron acceder a capacitaciones de panadería y pastelería para mejorar sus servicios, hasta que se recuperó el nivel de trabajo. Troli destaca que la pandemia dejó hitos en lo que hace a la gestión de Recursos Humanos dentro de Puratos: "Hace dos años, como grupo a nivel global, lanzamos una encuesta de clima laboral. Este año correspondía hacerla en junio y la hicimos igual, incluyendo preguntas del COVID-19 y el impacto. La respuesta que mide el engagement, en la que preguntamos ¿cuán orgulloso estás de formar parte de la empresa? dio un índice de favorabilidad del 93 por ciento cuando en promedio, en general, un índice de engagement en Argentina es del 65 por ciento", subraya. Broda se queda con el aprendizaje humano: "Hicimos hincapié en la comunicación, como 'sobrecomunicación'. Llegué a tener un conocimiento puntual de cada colaborador, desde el que está en la línea hasta el que trabaja en el innovation center, de sus necesidades y su contexto y ese fue un aprendizaje alucinante", sostiene la CEO y destaca que la impronta familiar de la firma está bajo el lema "La Magia de Puratos", con el que buscan fomentar una cultura de cuidado y retención del personal. "Estamos en una empresa B2B cuya curva de aprendizaje es muy específica por lo que la retención del capital humano es fundamental", explica Broda. El objetivo financiero de Puratos para el 2020 se va a alcanzar en septiembre: "Esto tiene que ver con el cuidado de la gente, y cómo ese cuidado genera un compromiso en el negocio", sostiene Broda, en tanto, Troli confirma que la empresa tiene un protocolo de regreso armado, que involucra la segmentación de los equipos y rotaciones fijas, pero aclara que se comenzará a implementar en el momento en el que el contexto sea seguro y adecuado. "Estamos seguros de que el home office va a quedar pero como home office y no como este contexto de cuarentena en el que todos estamos haciendo de empleados, educadores y trabajadores domésticos, todo, al mismo tiempo".

Puratos Romina Broda, gerente General Lucas Troli, manager de Recursos Humanos para el Cono Sur. La fabricante de insumos para alimentos dio aumentos salariales antes de que sean pedidos como contención.

#### Dress code: pijamas

Semanas antes de que se iniciara la cuarentena obligatoria en Argentina, 3M había incorporado una nueva política de Recursos Humanos: "Dress for your day" le permitía a los colaboradores vestirse según la actividad que le tocara realizar ese día. "El beneficio fue super valorado y lo más divertido era que se aclaraba que las excepciones eran que no se podía ir a la oficina ni en zapatillas ni en pijamas, días después terminamos todos trabajando desde casa con el pijama debajo", bromea Ximena Auil, directora Gerente de 3M Cono Sur para Chile Argentina y Uruguay.

Al igual que el beneficio, Auil llegó a la operación local semanas previas al confinamiento obligatorio: "Tengo un poquito más de 25 años dentro de la compañía, pero hace cuatro tuve el privilegio de ser realocada en Estados Unidos, a principios de 2020 pude volver como expatriada a Chile. Me fui con un 3M Chile, y volví con un 3M Cono Sur y a esto se suma que el 16 de marzo ya estaba encerrada en mi casa haciendo office", destaca la ejecutiva para quien el principal aprendizaje de los pasados siete meses de gestión estuvo en la adaptabilidad. Tatiana Montes, a cargo de Recursos Humanos de 3M para Cono sur relata que lo primero que hizo la compañía fue conformar un comité de crisis. La primera decisión del comité fue que todas las personas comenzaran a trabajar desde casa. "Fue algo que ya se venía implementando en 3M con un programa de flexibilidad, la empresa daba la oportunidad de hacer home office en caso de tener una situación personal o familiar particular", detalla. Auil destaca que no hubo modificaciones en las remuneraciones, ni cesación temporal de contratos de trabajo o uso de las asistencias del Gobierno. "En el caso de las personas que trabajan en ventas las compensaciones variables tuvieron un desmedro pero la compañía lo acompañó asegurando un piso y eso fue muy agradecido", explica Auil. A esta primera medida, se sumaron planes complementarios para mejorar la cercanía y la calidad del trabajo de los colaboradores, además de evitar el desabastecimiento, en Argentina en particular, de uno de los insumos esenciales para la salud que fabrica la firma: los barbijos sanitarios. Montes agrega que se generaron reuniones semanales, y abiertas para todos los empleados en las que se tocan temas y se da lugar a preguntas y respuestas. Por otro lado, se armaron ejes en cuanto a los beneficios otorgados por la firma como "Flexability",

para que cada colaborador pueda administrar su horario y sus agendas; o "3M te acompaña", en el que la firma puso a disposición todo tipo de recursos para el cuidado de la salud mental y física de los colaboradores y sus familias. Para Montes, no de los principales aprendizajes de la pandemia fue volver a verse y ver a cada persona como una "persona única, en la que el trabajo y la familia conviven". "Eso es lo que te hace ser una persona integral", reflexiona. En Boston Consulting Group (BCG), la decisión del trabajo remoto para todos los colaboradores se tomó el jueves 12 de marzo. "Estábamos reparados para trabajar full-time de manera remota, era una política que ya existía para el personal administrativo y todos tenían la tecnología preparada para hacerlo", aclara Federico Muxi, socio de la firma para quien, en este contexto se dejó en evidencia que "en muchos casos, las medidas generales no funcionan. Cada cual tiene su problemática o situación en casa, que requiere una solución a su medida".

En este sentido, se tomaron distintas medidas con un mismo objetivo: conocer a fondo la necesidad de cada colaborador. Gustavo Nieponice, otro de los socios de BCG, menciona las reuniones de "Reach Out" en la que los socios tienen entrevistas uno a uno con los colaboradores todos los meses, para chequear cómo está y qué necesita. En paralelo, Muxi aclara que, además cada line manager tiene reuniones semanales de equipo con agenda abierta, para permitir que se planteen temáticas de todo tipo. "Nosotros ya éramos una organización horizontal, el contacto directo con la gente ya estaba y se trató de adaptar a la virtualidad", sostiene Muxi. En paralelo, Verena Salomón, manager de Recursos Humanos de la firma, destaca que se trabajó en una serie de encuestas para entender cuáles eran las necesidades de los colaboradores para, así, ofrecer los beneficios adecuados al contexto. "Dentro de las iniciativas que empezaron a surgir se destacó que la gente en el encierro necesitaba actividades recreativas. Algo de lo más valorado a día de hoy es el yoga, también tenemos actividades como clases de cocina los sábados o actividades deportivas en las que todos pueden participar también con sus familias si lo desean", explica Salomón. Esta gestión se complementa con el cuidado de la salud bajo el paraguas de "Wellness". "Todos los empleados tienen derecho de horas al año en consultoría legal, financiera y psicológica", explica la manager quien a esto agrega la creación de la app "Safe at Work" en la que todos los colaboradores a nivel regional deben dar cuenta de su estado de salud.

Muxi destaca que las compensaciones no sufrieron cambios, dado que la actividad siguió adelante, pero sí, muchos colaboradores optaron por acceder de manera opcional a "bajar su capacidad de trabajo al 60 por ciento con remuneración un poco más alta del 60 por ciento", para garantizar un balance entre la vida laboral y familiar. El regreso a las oficinas, para BCG es un proceso que se está diseñando, pero los ejecutivos reconocen que no va a ser una vuelta a la realidad prepandemia. "Seguramente sea una agenda mixta: un poco en las oficinas del cliente, un poco en casa y un poco en la oficina, pero lo que es seguro es que tendremos un modelo más flexible", concluye Nieponice.

#### Cómo se hizo

El ranking de los Mejores Empleadores de la Argentina que publica APERTURA se elaboró a partir de un cuestionario de 70 preguntas, respondidas por los directores de Recursos Humanos de las compañías más importantes del país. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. Este año también se agregó un apartado especial para conocer las medidas tomadas por las empresas para responder a la pandemia. En cada una, se indagó en aspectos como el plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 200 organizaciones y solo se publican las que superan los 300 puntos.

#### Empresa Puntaje Empleados Presidente/CEO Facturación en millones

- 1 Microsoft 860 195 Fernando López Iervasi
- 2 AbbVie 747 198 Flavio Devoto
- 3 Puratos 744 101 Romina Broda 519
- 4 3M Argentina 743 179 Ximena Auil
- 5 Boston Consulting Group 734 116 Federico Muxi
- 6 Henkel 724 138 Federico Schroer 2542
- 7 Motorola Mobility 722 50 Germán Greco 20
- 8 Bosch 708 183 Gastón Díaz Pérez 4349
- 9 Bristol-Myers Squibb 704 192 Juan Ignacio Diddi
- 10 Visa 695 51 Gabriela Renaudo
- 11 Snoop Consulting 681 76 Gustavo Guaragna 2,9
- 12 Olivia 672 100 Alberto Bethke 165
- 13 Siemens Healthineers 663 170 Daniel Nasuti 2452
- 14 SAS 653 120 Gustavo Gutman
- 14 VeriTran 653 90 Marcelo González
- 16 Shell 650 179 Sean Rooney 200
- 16 AD Barbieri 650 180 Walter Dario Barbieri 1846
- 16 Red Hat 650 90 Jorge Payró Global 2900
- 19 Amcor 643 195 Juan Gabriel Cazes
- 20 Philips 627 170 Alexei Costa 120
- 21 Signify 626 Guido Di Toto
- 22 Edelman 621 50 Allan McCrea Steele
- 23 Real Trends 619 66 Javier Goilenberg
- 24 Axxon Consulting 605 200 Pablo Ianucci
- 25 DataArt 592 70 Marcos Mauro 150

**Mejores empleadores**

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7475 Audiencia 44850

 P. 1
  7792 cm<sup>2</sup>
 67515 cc
  1.387.736,13 Peso Argentino
  Eugenia Iglesias

Ref.: 260132484

- 26 Data IQ 587 92 Luis Orozco 9,6
- 27 Volvo 575 166 Adriano Dos Santos Merigli 7799
- 28 Edison 567 50 Ricardo Hernández 49,6
- 29 Intel 564 57 Adrián de Grazia
- 29 Mitrani Caballero & Ruiz Moreno 564 99 Cristian Mitrani y Julio Caballero
- 31 Untold 556 69 Darío Straschnoy
- 32 Eset 555 86 Federico Pérez Acquisto
- 33 Atlas Copco 551 104 Pablo Adaniya
- 34 Nubi 528 59 Sebastián Böttcher 2
- 35 Ixandit 515 144 Matías y Tomás Friedberg 500
- 36 Amway 513 68 Claudio Deleo
- 37 Whirlpool 510 197 Paula Altavilla 3486
- 38 BKR 505 50 Alejandro Savin
- 39 Grupo Esfera 502 54 Diego Fontdevila 118
- 40 Staples 486 175 Germán Di Carlo 1300
- 41 Grupo Traslada 478 90 Gonzalo Santander 610
- 42 OLX Autos 444 120 Ernesto Mendizabal
- 43 Grupo Ecipsa 443 190 Walter Fuks 595
- 44 Iúnigo 441 174 Agustín Scarmozzino 765
- 45 Banco del Sol 430 200 Sebastián Pujato
- 46 Accion Point 428 134 Franco Schillagi 0,6
- 47 EIDICO 416 150 Mateo Salinas 106,4
- 48 Virtualmind 400 51 Javier Minsky 3,6
- 49 Entravision 389 108 Luis Barragué Global 70,8