

LA OFICINA DEL FUTURO

Gestionar la vuelta a la presencialidad fue uno de los grandes desafíos de las compañías en 2022. Cómo se reencontraron con estos espacios y el reto de integrarlo a la vida digital fueron algunos de los temas que trabajaron en Google, Natura, Roche, Coca-Cola y P&G.

POR EUGENIA IGLESIAS

Entre 200
y 1000
empleados

Al igual que el año pasado, Google Argentina se quedó con el primer puesto de la categoría de entre 200 y 1000 empleados del *ranking* de Mejores Empleadores. Y para la filial de la tecnológica se trata de un 2022 especial ya que desde agosto formalizaron la vuelta a las oficinas y mutaron hacia un esquema de trabajo híbrido que llegó para quedarse. "Creemos que es importante tener algo de presencialidad para que se mantenga la innovación, el espíritu, la cohesividad de los equipos. La cultura de Google que es lo que nos hace exitosos y el factor humano es lo que nutre todo lo que hacemos", dice Víctor Valle, *country manager director* para Argentina de la compañía que hace poco celebró sus 15 años en el país.

Las oficinas de Puerto Madero se repoblaron, primero a través de un esquema optativo de asistencia y ahora con todos los empleados en modalidad mixta. Todavía están en "modo aprendizaje", según Valle, y probando cosas distintas en Argentina y en el mundo sobre la nueva forma de entender los espacios de trabajo. "Aprendimos a gestionar una empresa que siempre va a ser híbrida. En cualquier reunión que tengas es muy probable que tengas una persona conectada remotamente, entonces hay que ser inclusivo con esa persona. Estamos evolucionando en nuestras herramientas para que permitan esta hibridación", explica el ejecutivo que maneja sus actividades

partes del mundo Google está probando nuevos formatos que salen del típico *layout* de escritorio para ir hacia espacios de colaboración e innovación, donde cada equipo tiene su espacio propio pero puede ir cambiando según sus necesidades.

"Nos enfocamos en acercar la estructura necesaria a quienes trabajan en Google para que puedan desarrollar sus tareas tanto en la oficina como en la comodidad de su hogar. En este sentido anunciamos nuevos beneficios: la posibilidad de acceder a un reembolso de la factura de electricidad y brindamos una asignación para acceder a mobiliario de oficina", menciona Fernanda Vidueiros, gerenta de Recursos Humanos de Google para Hispanoamérica, y agrega que también implementaron sesiones de entrenamiento para ayudar a mejorar la resiliencia y brindar estrategias de bienestar para navegar por escenarios inciertos, además de que se distribuye un *newsletter* con consejos para el trabajo híbrido.

Hoy los directivos trabajan cada vez más cerca de los temas de RR.HH. y en el caso de Valle, es una de las tareas a las que más tiempo le dedica. "No tenemos un gran departamento de RR.HH. que se ocupe de formar o gestionar cultura, sino que pasa mucho de abajo hacia arriba. Hay una función muy importante que es atraer y nutrir el talento para que se quede y eso no es tarea de un área, sino de todos", explica Valle y resalta que hay temas como las evaluaciones y promociones que están en manos de cada líder. "El rol lo demanda cada vez más: poner atención a las emociones y a la experiencia de la persona en el trabajo. Eso es fundamental en un mundo en el que el talento es escaso y las empresas compiten", agrega quien también pone mucho el ojo en el análisis de datos para actuar en función de eso.

"En el caso de Google, la diferencia la hace nuestra cultura. Cuando hablamos de marca empleadora, no solo nos referimos al ambiente laboral, la diversidad y la libertad para pensar y crear, sino también al foco que ponemos en la salud, el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral de quienes forman parte de Google. También nos referimos a la responsabilidad que tenemos con la comunidad. El objetivo de la más llamativa "fórmula Google" se refiere a mejorar la productividad



En agosto de este año Google formalizó la vuelta a las oficinas con el desafío de integrar la presencialidad con la virtualidad.

tividad haciendo que las personas se sientan parte, con impacto y propósito", agrega Vidueiros.

Yendo a los beneficios puntuales, la compañía pone mucho foco en el bienestar, con buenos planes de salud o capacitaciones. Por ejemplo, un ítem muy valorado es un monto anual que se destina para reembolsar actividades como cursos en términos amplios. Puede destinarse a alguna clase formal, pero también a temas más recreativos "Yo con eso me financié clases de guitarra y filosofía, por ejemplo. Porque creemos en el desarrollo integral de las personas, nos nutrimos de cosas distintas, eso es innovación", propone Valle.

Además, es muy valorado el plan de retiro disponible para todos los empleados, en el que Google deposita una parte del sueldo en un fondo de retiro con la posibilidad de que si un empleado deposita un porcentaje extra, la empresa lo *matchea*. Y, a partir de este año, se implementó un régimen de cuatro semanas de vacaciones al año desde el primer día.

"Todas las iniciativas referidas a apoyar el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el bienestar, la capacitación y la flexibilidad están en auge en el mercado laboral. Siempre fue importante apoyar a quienes forman parte de la compañía en estos aspectos, pero hoy se volvió fundamental, al igual que la remuneración económica", concluye Vidueiros.

UN TRABAJO DE ESCUCHA

Cuando Verónica Marcelo, gerenta general de Natura Argentina, entró a trabajar a la compañía hace 18 años hizo un curso en una universidad y muy pocos le preguntaban sobre su compañía. Hoy, asegura, esa misma casa de estudios la invita para hablar de RR.HH, lo que habla del posicionamiento que logró la firma como lugar de trabajo. "Se construyó una hermosa historia, desde conocimiento de marca hasta marca empleadora", celebra.

Esó es un trabajo de todos los días. Ya es casi un ritual que todos los miércoles el equipo de liderazgo dedique una hora a hablar solo de personas. "Nos preguntamos cómo diferenciarnos. Creo que hoy hay algo particular que no se pierde y es tener siempre la escucha de los colaboradores. Hay muchísimas instancias y momentos en que se convoca a todos los equipos para ser parte de la toma de decisiones, para escucharlos, y creo que esa es una manera de ser diferentes", dice Lucila Canónico, gerenta de Recursos Humanos que está cumpliendo su primer año en la compañía de cosmética.

Para la flamante ejecutiva el gran desafío fue planificar la vuelta a las oficinas y lograr el reencuentro con los espacios. El retorno fue escalonado: primero se requirió una asistencia

liviana de hasta ocho días al mes y hoy los equipos asisten dos veces por semana. "La premisa es volver a conectarnos. En Natura somos una empresa de relaciones y estos encuentros son los que nos convocan", menciona Canónico.

Pero lo que al principio parecía una tarea simple se volvió un desafío. Para Marcelo, la vuelta tenía que ser una experiencia y trabajaron para eso. "Le pusimos un nombre, cambiamos todo, la primera semana vino todo el mundo pero la segunda...no vino nadie. Pensamos que habíamos fallado. Pero ahí entendimos que había que acompañar y crear el ambiente para que cada uno pueda desarrollar al máximo su potencial. Ese fue el primer desafío. Entender qué se esperaba de nosotros. Hoy el regreso es más por gusto, por las experiencias", relata la gerenta general.

La diversidad también está dentro de las causas de Natura, y en lo que es género los números acompañan. "Nuestro modelo de negocios impulsa especialmente a las mujeres emprendedoras. El 80 por ciento del plantel está integrado por mujeres, y son el 50 por ciento de los puestos directivos. ¿Qué necesitan las mujeres para seguir desarrollándose? Entre los 30 y 40 años las mujeres generalmente tenemos hijos y nosotros tenemos que facilitar el ambiente para que el regreso posparto sea un regreso natural. No todos reaccionamos de la misma manera. Por más que nosotros pongamos políticas, que las tenemos, de licencia por paternidad y maternidad extendida, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todas necesitan exactamente lo mismo", explica Marcelo y apunta que también trabajan con herramientas como cupos para representar también a otro tipo de minorías.

El objetivo es aumentar en un 30 por ciento el número de personas pertenecientes a minorías en los equipos. "El trabajo es que no quede en un título. Ser consistente y coherente. En discapacidad más que nada tenemos que seguir trabajando y aprendiendo. Por suerte nuestra red tiene 235.000 emprendedores independientes y es muy diverso y nos enseña un montón", agrega la gerenta.

En línea, los beneficios también se adaptan al bienestar de los equipos. La firma acaba de lanzar una plataforma que aborda distintos temas desde gimnasio, nutrición y hasta

meditación. "Si hay algo que buscamos es la flexibilidad ante todo, y ahí fuimos adaptando los beneficios, buscando esta flexibilidad, buscando que se acomoden al contexto", explica Canónico. Lo más valorado por los equipos va de la mano de reintegros por conectividad, incrementos en subsidios por guardería y ayudas para cuidado de hijos, o plataformas para canjear créditos para cubrir el almuerzo (que se aplican también para los días de *home office*).

"Los talentos, a la hora de evaluar ofertas, ponen en juego muchas prioridades. La remuneración es una, pero también la flexibilidad, el bienestar y cómo lograr ese balance de vida personal y laboral", concluye Canónico.

LIDERAZGO COMPARTIDO

Uno de los ascensos más destacados de esta edición del *ranking* es el de Roche. El laboratorio escaló del puesto 7 al puesto 3 de la categoría mediana. La gran apuesta de la firma, que ya venían trabajando incluso antes de la pandemia, fue apalancarse en la agilidad para empoderar a los distintos niveles de la organización. "Es un marco que para nosotros se consolidó en la pandemia y hoy vemos que es el camino", asegura Loris Scalise, su *country manager*. "Lo más lindo de la agilidad es que se comparte el liderazgo: entonces, por ejemplo, hay muchos momentos en los que yo estoy en un equipo liderada por otra persona y no tiene que ver con el nivel. Yo no tengo todo el conocimiento", agrega.

Aunque en esta etapa los colaboradores no tienen la obligación de ir a las oficinas, los equipos se organizan para encontrarse. "Nuestro desafío pasa por cómo generar el concepto de *smart work* y que vos tengas ganas de ir", plantea Nicolás Todino, *People & Culture country head*. "Observamos que las personas van sintiendo la necesidad de estar y damos empoderamiento en la decisión. Hay beneficios en el aprendizaje circular: lo que aprendés de tus pares o en charlas", agrega Scalise.

Igualmente, hay muchas personas que no van a pasar por las oficinas, ya sea porque se mudaron a otros destinos durante la pandemia o porque directamente fueron contratados para trabajar desde el primer día en distintos lugares del

país. "Se trata que nuestra fuerza de trabajo refleje a la sociedad en la que estamos. Y yo aprendí la primera semana que llegué que la Argentina no es solo Buenos Aires. Ese fue uno de los logros, aprender a convivir con las herramientas virtuales para también tener esa diversidad de diferentes lugares", dice Scalise, que es brasilera.

Para lograr que todos los colaboradores puedan cumplir con sus tareas desde cualquier lugar del mundo, un cambio que colaboró fue un nuevo modelo de Recursos Humanos. "Salimos de un modelo de atención desde Buenos Aires y en RR.HH. hoy somos dos y tenemos un modelo global. No importa en qué lugar del mundo estés tenés

"Por más que nosotros pongamos políticas, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todos necesitan exactamente lo mismo".

Eugenia Iglesias Natura

que recibir el mismo servicio de P&C. Tenés una *app* para pedir papeles como certificados vía un bot, y la virtualidad del equipo de P&C hizo que esto se pudiera descentralizar mucho más porque antes si necesitabas un certificado tenías que venir a Pacheco para que te lo firme. Hoy la firma es electrónica y con procesos globales", explica Todino.

En esa línea, es muy valorada la posibilidad de acceder a oportunidades de trabajo en el exterior. "Siempre fuimos exportadores en términos de gente. Pero es una realidad que notás que en los jóvenes hay mucho interés y son súper demandados", agrega.

Más allá de eso, lo que los colaboradores buscan, según la *country manager*, es un lugar de seguridad: "Lo primero es un lugar en el que confiar, donde haya certezas a pesar de toda incertidumbre de afuera. Más allá de que tenemos que tener un sueldo competitivo. Pero en momentos de tanta inestabilidad económica es muy fácil que otra empresa te ofrezca más plata y después se va achicando en el tiempo".

Además, la empresa cuenta con varios beneficios para destacar. Por ejemplo, licencia parental extendida de cinco meses para progenitores sin género con posibilidad de extenderla un mes más para casos particulares. También prestamos sin intereses para acceder a tratamientos de fertilidad y criopreservación de óvulos. En salud, todos los colaboradores cuentan con al menos un plan de OSDE 310 en adelante. Y este mes están lanzando una *app* para beneficios flexibles en la que cada empleado puede elegir el paquete de su interés.

FLEXIBILIDAD AL FRENTE

Como una gran novedad a nivel global, en mayo de 2022, para sus casi 80.000 empleados en el mundo, Coca-Cola lanzó el proyecto *Thrive at Coca-Cola*, que aspira a construir un lugar de trabajo colaborativo e inclusivo que atraiga y capacite a los mejores talentos. Este nuevo enfoque de desarrollo de carrera se basará en tres componentes: Construcción de las propias capacidades (programas de capacidades organizacionales, funcionales y de liderazgo y recursos de aprendizaje *on-demand*); Aprendizaje a través del *network* (a través de las formas de trabajo en red, comunidades de práctica e iniciativas de gestión del conocimiento, para aprender y compartir aprendizajes con otros); y Nuevas experiencias (oportunidades desafiantes únicas para acelerar las carreras).

Por otra parte, como parte de las actividades que implementaron para adaptarse a la post-pandemia, en la empresa de bebidas trabajaron en la promoción de la integración de vida personal-trabajo. Lo hicieron a través de su Plan de Beneficios basado en un concepto de desarrollo integral de la persona.

Buscaron elevar la flexibilidad al máximo: cada empleado tiene la posibilidad de acomodar sus horarios a las necesidades de su hogar y vida, según acuerda con el líder de su equipo. Para implementarlo lanzaron la iniciativa *Make my days easier* que busca descomprimir la rutina semanal y otorgar la flexibilidad máxima con cuestiones como incentivar a no tener reuniones los viernes por la tarde, horarios de reunio-

nes y hasta tiempos máximos para estos encuentros.

"Consideramos que la flexibilidad que tenemos en Coca-Cola para trabajar y acomodar nuestra agenda, según las necesidades del negocio y las propias de cada asociado, es absolutamente valorada. A su vez, contar con días extra de descanso hacen una gran diferencia para la experiencia del asociado en los momentos especiales de su vida", dice Ana Trucco, *HRBP Franchise South Cone* de la empresa.

DIVERSOS Y SUSTENTABLES

Hoy en P&G están enfocados en buscar formas de ampliar la flexibilidad porque entienden que hay una disrupción de la forma en que se trabaja. Por ejemplo, hoy ofrecen la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del país y en algunos países del mundo.

Un punto en el que la empresa de consumo masivo se destacó fue en diversidad de género. El plantel de las oficinas generales de P&G Argentina cuenta con un poco más del 50 por ciento de mujeres y, de ese porcentaje, el directorio oscila entre un 40 y un 60 por ciento de mujeres en los últimos 10 años. Si hablamos de gerentes, aproximadamente el 55 por ciento son mujeres.

Para llegar a estos números, la compañía trabajó deliberadamente. "Es una combinación de factores. Primero, políticas y sistemas claros para promover y fomentar la inclusión. Por ejemplo, una de las más reciente es la política parental, que otorga ocho semanas totalmente remuneradas a los padres y seis semanas adicionales a mamás biológicas. Segundo, una cultura y ambiente abiertos. Contamos con espacios de confianza en los cuales se puede hablar para mejorar las diferentes situaciones. Y tercero, entrenamientos y capacitación de arriba hacia abajo para poder formar a todos los empleados en el tema", menciona Cecilia Bauzá, directora de Comunicaciones y RR.HH. de P&G Argentina.

El foco también estuvo puesto en la sustentabilidad. "En las buenas prácticas que implementamos como compañía, nuestros talentos también forman parte. Esto se da a través de los pilares organizacionales a los que los empleados pueden sumarse", agrega la directiva.

Bauzá plantea que el mayor desafío que tienen como compañía en un contexto como el actual es poder brindar una propuesta de valor a cada uno de los empleados en la cual haya un salario competitivo y a su vez se sientan escuchados y acompañados. "Si hablamos de manera transversal, tenemos que mencionar que la flexibilidad que permite el trabajo híbrido y la libertad que da trabajar por objetivos como los beneficios más valorados", aclara y amplía a otros ítems como la semana extra de vacaciones; la guardería; el beneficio de comer en el lugar de trabajo o de llevarse la vianda para tener solucionado el almuerzo los días que no van a la oficina; la canasta de frutas; y por supuesto, la licencia parental.

"Lo más interesante de este punto es que estos beneficios los revisamos constantemente y son los propios empleados quienes nos traen actualizaciones", concluye. <AP>

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Google	1169	+ de 400	Victor Valle
2	Natura	1025	847	Verónica Marcelo
3	Roche Argentina	901	540	Lorice Scalise (Farmas), Paula Aguilar (Diagnóstica), Marcelo Farachio (Diabetes Care)
4	Coca-Cola	881	327	Ilana Reza (VP de Operaciones Cono Sur)
5	P&G	879	800	Gabriela Bardin
6	Warner Bros. Discovery	824	995	Felipe De Stefani
7	BASF	820	606	Renata Milanese
8	DHL Global Forwarding	799	250	Eduardo Rodríguez
9	Clion	789	484	Facundo Castro
10	Bristol Myers Squibb	779	201	Silvana Kurdjian
11	ACN Argentina	777	510	Franco Di Lucca
12	Scania Argentina	768	496	Oscar Jaem
13	Johnson&Johnson	765	828	Ricardo Wolff (Consumo), Jorge Candad (Farmacéutico) y Asise Fernandez (Dispositivos Médicos)
14	Boehringer Ingelheim	759	662	Eduardo Sorlino
15	MSD	755	442	Guillermo Browne
16	Dell Technologies	751	395	Patricio Irsolagotia
17	Etermax	747	439	Maximo Cavazzani
18	Barbieri	741	232	Walter Dario Barbieri
19	Adidas	739	270	Pablo Lamo
20	Medtronic	736	221	Maria Moret
20	Siemens	736	600	Eduardo Gorchi
21	Sanofi	732	700	Mariano Schlottmann
22	Lenovo	731	490	Juan Andres Martin
23	Dow Argentina	722	850	Matias Campodonico
24	R/GA Buenos Aires	720	306	Juan Soprano
25	Marval, O'Farrell & Mairal	718	560	Santiago Carregal
26	Holcim Argentina	714	990	Christian Dedeu
26	Practia	714	900	Carlos Fartán
27	Clorox	709	542	Antonio Mosteiro
28	Baufest	708	485	Angel Perez Puletti
29	Pfizer	707	565	Nicolás Vaquer
30	Schneider Electric Argentina	705	500	Paula Altavilla
31	Accor	700	300	Thomas Dubaero
31	Grant Thornton Argentina	700	400	Fernando Fucci
31	McCain	700	750	Diego Peña
32	Ball Corporation	698	300	Fauze Villatoro
33	YPF Luz	690	353	Martin Mandarano
34	Grupo Gestión	688	500	Jorge Salvatierra
35	Dentsu	680	510	Leandro Zumarraga
36	Grupo Albanesi	670	469	Armando Losón
37	NTT Data	666	883	Pablo Pereira
38	ManpowerGroup	663	+ de 300	Luis Guastini
38	Nissan	663	850	Gonzalo Ibarzabal
39	Seguros Sura Argentina	652	600	Gonzalo Santos Mendiola
40	Neoris	650	600	Martin Méndez (CEO)

Empresa		Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
41	Hogarth Argentina	647	220	Maria Elena Eduardo
42	Equifax	646	280	Santiago Pordelaine
43	Zurich	640	+ de 800	Fabio Rossi
44	MODO	635	230	Rafael Soto
44	Unipar	635	556	Mauricio Russomanno
45	Adecco	634	380	Leandro Cazorla
46	Gerdau	632	722	Guillermo Maglieri
46	mAbxience	632	321	Esteban Corley
47	Interbanking	628	293	Pablo Carretino
48	Havas	618	436	Maria Ezquerria
49	Rappi	616	496	Astrid Mirkin
50	Galcia Seguros	615	374	Flavio Dogliolo
51	BAT	612	618	Juan Pablo Pardo
52	Concentrix Catalyst	600	370	Hernán Iglesias
52	Wunderman Thompson	600	650	Victoria Cole
53	Aspro	596	248	Edgardo Brusciaglia
54	Viterra	594	822	Vladimir Banisic
55	Los Grobo	590	745	Enrique Flaiban
56	Whirlpool	588	222	Martin Castro
57	Siemens Energy	583	490	Javier Pastorino
58	Addoc	578	535	Daniel Hana
59	Universal Assistance	577	+ de 326	Fernando Garcia Ruiz
60	LATAM Airlines	575	201	Javier Macias
61	Seidor Argentina	569	323	Dario Stern
62	Grupo Hasar	566	340	Alfredo Sanjurjo
63	Ecosistemas	560	350	Pablo Colatarci
64	Genneia	545	279	Bernardo Andrews
65	OLX Autos	535	240	Ines Berasategui
66	Sintoplast	526	820	Miguel Rodriguez
67	Familia Bercomat	508	950	Gabriel Vainstein
68	Cabrales	507	400	Manuel Cabrales
68	Scienza Argentina	507	439	Sebastián Roqueta
69	Azcuy	498	447	Gerardo Azcuy
70	Strix by LoJack	495	420	Carlos Mackinlay
71	Brandlive by Infracommerce	491	265	Mariano Orozabala
72	Grupo Concesionario del Oeste	480	819	Francesco Sanchez Farré
72	Ricoh Argentina	480	240	Miguel Tapia
73	JetSMART	473	319	Gonzalo Pérez Corral
74	Coderhouse	470	214	Christian Patiño
75	Johnson Controls	468	840	Marcelo Floder
76	Lemon	461	250	Marcelo Cavazzoli
77	Amanco Wavin	459	258	Victor Guajardo
78	Grupo Sidus	454	601	Marcelo Arguëlles (presidente)
79	Terragená	448	345	Esteban Lombardia
80	BYMA	435	440	Gonzalo Pascual Merlo
81	Mega Tech	426	240	Héctor Lew
82	Grupo Broda	422	276	Santiago Barbera
83	Celsur Logística	365	881	Marcelo Ormachúa
84	Verisure	353	920	Raul Sias

IR OFICINA DEL FUTURO

Gestionar la vuelta a la presencialidad fue uno de los grandes desafíos de las compañías en 2022. Cómo se reencontraron con estos espacios y el reto de integrarlo a la vida digital fueron algunos de los temas que trabajaron en Google, Natura, Roche, Coca-Cola y P8G.

Al igual que el año pasado, Google Argentina se quedó con el primer puesto de la categoría de entre 200 y 1000 empleados del ranking de Mejores Empleadores. Y para la filial de la tecnológica se trata de un 2022 especial ya que desde agosto formalizaron la vuelta a las oficinas y mutaron hacia un esquema de trabajo híbrido que llegó para quedarse. `Creemos que es importante tener algo de presencialidad para que se mantenga la innovación, el espíritu, la cohesividad de los equipos. La cultura de Google que es lo que nos hace exitosos y el factor humano es lo que nutre todo lo que hacemos`, dice Víctor Valle, country manager director para Argentina de la compañía que hace poco celebró sus 15 años en el país.

Las oficinas de Puerto Madero se repoblaron, primero a través de un esquema optativo de asistencia y ahora con todos los empleados en modalidad mixta. Todavía están en `modo aprendizaje`, según Valle, y probando cosas distintas en Argentina y en el mundo sobre la nueva forma de entender los espacios de trabajo. `Aprendimos a gestionar una empresa que siempre va a ser híbrida. En cualquier reunión que tengas es muy probable que tengas una persona conectada remotamente, entonces hay que ser inclusivo con esa persona. Estamos evolucionando en nuestras herramientas para que permitan esta hibridez`, explica el ejecutivo que menciona que en varias partes del mundo Google está probando nuevos formatos que salen del típico layout de escritorio para ir hacia espacios de colaboración e innovación, donde cada equipo tiene su espacio propio pero puede ir cambiando según sus necesidades.

`Nos enfocamos en acercar la estructura necesaria a quienes trabajan en Google para que puedan desarrollar sus tareas tanto en la oficina como en la comodidad de su hogar. En este sentido anunciamos nuevos beneficios: la posibilidad de acceder a un reembolso de la factura de electricidad y brindamos una asignación para acceder a mobiliario de oficina`, menciona Fernanda Vidueiros, gerenta de Recursos Humanos de Google para Hispanoamérica, y agrega que también implementaron sesiones de entrenamiento para ayudar a mejorar la resiliencia y brindar estrategias de bienestar para navegar por escenarios inciertos, además de que se distribuye un newsletter con consejos para el trabajo híbrido.

Hoy los directivos trabajan cada vez más cerca de los temas de RR.HH. y en el caso de Valle, es una de las tareas a las que más tiempo le dedica. `No tenemos un gran departamento de RR.HH. que se ocupe de formar o gestionar cultura, sino que pasa mucho de abajo hacia arriba. Hay una función muy importante que es atraer y nutrir el talento para que se quede y eso no es tarea de un área, sino de todos`, explica Valle y resalta que hay temas como las evaluaciones y promociones que están en manos de cada líder. `El rol lo demanda cada vez más: poner atención a las emociones y a la experiencia de la persona en el trabajo. Eso es fundamental en un mundo en el que el talento es escaso y las empresas compiten`, agrega quien también pone mucho el ojo en el análisis de datos para actuar en función de eso.

`En el caso de Google, la diferencia la hace nuestra cultura. Cuando hablamos de marca empleadora, no solo nos referimos al ambiente laboral, la diversidad y la libertad para pensar y crear, sino también al foco que ponemos en la salud, el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral de quienes forman parte de Google. También nos referimos a la responsabilidad que tenemos con la comunidad. El objetivo de lo que llamamos `fórmula Google` es mejorar la produc-

POR EUGENIA IGLESIAS

tividad haciendo que las personas se sientan parte, con impacto y propósito`, agrega Vidueiros.

Yendo a los beneficios puntuales, la compañía pone mucho foco en el bienestar, con buenos planes de salud o capacitaciones. Por ejemplo, un ítem muy valorado es un monto anual que se destina para reembolsar actividades como cursos en términos amplios. Puede destinarse a alguna clase formal, pero también a temas más recreativos `Yo con eso me financié clases de guitarra y filosofía, por ejemplo. Porque creemos en el desarrollo integral de las personas, nos nutrimos de cosas distintas, eso es innovación`, propone Valle.

Además, es muy valorado el plan de retiro disponible para todos los empleados, en el que Google deposita una parte del sueldo en un fondo de retiro con la posibilidad de que si un empleado deposita un porcentaje extra, la empresa lo matchea. Y, a partir de este año, se implementó un régimen de cuatro semanas de vacaciones al año desde el primer día.

`Todas las iniciativas referidas a apoyar el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el bienestar, la capacitación y la flexibilidad están en auge en el mercado laboral. Siempre fue importante apoyar a quienes forman parte de la compañía en estos aspectos, pero hoy se volvió fundamental, al igual que la remuneración económica`, concluye Vidueiros. UN TRABAJO DG ESCUCHA Cuando Verónica Marcelo, gerenta general de Natura Argentina, entró a trabajar a la compañía hace 18 años hizo un curso en una universidad y muy pocos le preguntaban sobre su compañía. Hoy, asegura, esa misma casa de estudios la invita para hablar de RR.HH, lo que habla del posicionamiento que logró la firma como lugar de trabajo. `Se construyó una hermosa historia, desde conocimiento de marca hasta marca empleadora`, celebra.

Eso es un trabajo de todos los días. Ya es casi un ritual que todos los miércoles el equipo de liderazgo dedique una hora a hablar solo de personas. `Nos preguntamos cómo diferenciarnos. Creo que hoy hay algo particular que no se pierde y es tener siempre la escucha de los colaboradores. Hay muchísimas instancias y momentos en que se convoca a todos los equipos para ser parte de la toma de decisiones, para escucharlos, y creo que esa es una manera de ser diferentes`, dice Lucila Canónico, gerenta de Recursos Humanos que está cumpliendo su primer año en la compañía de cosmética.

Para la flamante ejecutiva el gran desafío fue planificar la vuelta a las oficinas y lograr el reencuentro con los espacios. El retorno fue escalonado: primero se requirió una asistencia 6n agosto de este año Google formalizó la vuelta a las oficinas con el desafío de integrar la presencialidad con la virtualidad. liviana de hasta ocho días al mes y hoy los equipos asisten dos veces por semana. `La premisa es volver a

conectarnos. En Natura somos una empresa de relaciones y estos encuentros son los que nos convocan`, menciona Canónico.

Pero lo que al principio parecía una tarea simple se volvió un desafío. Para Marcelo, la vuelta tenía que ser una experiencia y trabajaron para eso. `Le pusimos un nombre, cambiamos todo, la primera semana vino todo el mundo pero la segunda...no vino nadie. Pensamos que habíamos fallado. Pero ahí entendimos que había que acompañar y crear el ambiente para que cada uno pueda desarrollar al máximo su potencial. Ese fue el primer desafío. Entender qué se esperaba de nosotros. Hoy el regreso es más por gusto, por las experiencias`, relata la gerenta general.

La diversidad también está dentro de las causas de Natura, y en lo que es género los números acompañan. `Nuestro modelo de negocios impulsa especialmente a las mujeres emprendedoras. El 80 por ciento del plantel está integrado por mujeres, y son el 50 por ciento de los puestos directivos. ¿Qué necesitan las mujeres para seguir desarrollándose? `Entre los 30 y 40 años las mujeres generalmente tenemos hijos y nosotros tenemos que facilitar el ambiente para que el regreso posparto sea un regreso natural. No todos reaccionamos de la misma manera. Por más que nosotros pongamos políticas, que las tenemos, de licencia por paternidad y maternidad extendida, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todas necesitan exactamente lo mismo`, explica Marcelo y apunta que también trabajan con herramientas como cupos para representar también a otro tipo de minorías.

El objetivo es aumentar en un 30 por ciento el número de personas pertenecientes a minorías en los equipos. `El trabajo es que no quede en un título. Ser consistente y coherente. En discapacidad más que nada tenemos que seguir trabajando y aprendiendo. Por suerte nuestra red tiene 235.000 emprendedores independientes y es muy diverso y nos enseña un montón`, agrega la gerenta.

En línea, los beneficios también se adaptan al bienestar de los equipos. La firma acaba de lanzar una plataforma que aborda distintos temas desde gimnasio, nutrición y hasta meditación. `Si hay algo que buscamos es la flexibilidad ante todo, y ahí fuimos adaptando los beneficios, buscando esta flexibilidad, buscando que se acomoden al contexto`, explica Canónico. Lo más valorado por los equipos va de la mano de reintegros por conectividad, incrementos en subsidios por guardería y ayudas para cuidado de hijos, o plataformas para canjear créditos para cubrir el almuerzo (que se aplican también para los días de home office).

`Los talentos, a la hora de evaluar ofertas, ponen en juego muchas prioridades. La remuneración es una, pero también la flexibilidad, el bienestar y cómo lograr ese balance de vida personal y laboral`, concluye Canónico. UDGRAZGO COMPARTIDO Uno de los ascensos más destacados de esta edición del ranking es el de Roche. El laboratorio escaló del puesto 7 al puesto 3 de la categoría mediana. La gran apuesta de la firma, que ya venían trabajando incluso antes de la pandemia, fue apalancarse en la agilidad para empoderar a los distintos niveles de la organización. `Es un marco que para nosotros se consolidó en la pandemia y hoy vemos que es el camino`, asegura Loricé Scalise, su country manager. `Lo más lindo de la agilidad es que se comparte el liderazgo: entonces, por ejemplo, hay muchos momentos en los que yo estoy en un equipo liderada por otra persona y no tiene que ver con el nivel. Yo no tengo todo el conocimiento`, agrega.

Aunque en esta etapa los colaboradores no tienen la obligación de ir a las oficinas, los equipos se organizan para encontrarse. `Nuestro desafío pasa por cómo generar el concepto de smart work y que vos tengas ganas de ir`, plantea Nicolás Todino, People & Culture country head. `Observamos que las personas van sintiendo la necesidad de estar y damos empoderamiento en la decisión. Hay beneficios en el aprendizaje circular: lo que aprendés de tus pares o en charlas`, agrega Scalise.

Igualmente, hay muchas personas que no van a pasar por las oficinas, ya sea porque se mudaron a otros destinos durante la pandemia o porque directamente fueron contratados para trabajar desde el primer día en distintos lugares del país. `Se trata que nuestra fuerza de trabajo refleje a la sociedad en la que estamos. Y yo aprendí la primera semana que llegué que la Argentina no es solo Buenos Aires. Ese fue uno de los logros, aprender a convivir con las herramientas virtuales para también tener esa diversidad de diferentes lugares`, dice Scalise, que es brasileira.

Para lograr que todos los colaboradores puedan cumplir con sus tareas desde cualquier lugar del mundo, un cambio que colaboró fue un nuevo modelo de Recursos Humanos. `Salimos de un modelo de atención desde Buenos Aires y en RR.HH. hoy somos dos y tenemos un modelo global. No importa en qué lugar del mundo estés tenés `Por más que nosotros pongamos políticas, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todos necesitan exactamente lo mismo`. Uerónica Marcelo, Natura que recibir el mismo servicio de P&C. Tenés una app para pedir papeles como certificados vía un bot, y la virtualidad del equipo de P&C hizo que esto se pudiera descentralizar mucho más porque antes si necesitabas un certificado tenías que venir a Pacheco para que te lo firme. Hoy la firma es electrónica y con procesos globales`, explica Todino.

En esa línea, es muy valorada la posibilidad de acceder a oportunidades de trabajo en el exterior. `Siempre fuimos exportadores en términos de gente. Pero es una realidad que notás que en los jóvenes hay mucho interés y son súper demandados`, agrega.

Más allá de eso, lo que los colaboradores buscan, según la country manager, es un lugar de seguridad: `Lo primero es un lugar en el que confiar, donde haya certezas a pesar de toda incertidumbre de afuera. Más allá de que tenemos que tener un sueldo competitivo. Pero en momentos de tanta inestabilidad económica es muy fácil que otra empresa te ofrezca más plata y después se va achicando en el tiempo`.

Además, la empresa cuenta con varios beneficios para destacar. Por ejemplo, licencia parental extendida de cinco meses para progenitores sin género con posibilidad de extenderla un mes más para casos particulares. También préstamos sin intereses para acceder a tratamientos de fertilidad y criopreservación de óvulos. En salud, todos los colaboradores cuentan con al menos un plan de OSDE 310 en adelante. Y este mes están lanzando una app para beneficios flexibles en la que cada empleado puede elegir el paquete de su interés. FLEXIBILIDAD AL FRENTE Como una gran novedad a nivel global, en mayo de 2022, para sus casi 80.000 empleados en el mundo, Coca-Cola lanzó el proyecto Thrive at Coca-Cola, que aspira a construir un lugar de trabajo colaborativo e inclusivo que atraiga y capacite a los mejores talentos. Este nuevo enfoque de desarrollo de carrera se basará en tres componentes: Construcción de las propias capacidades (programas de capacidades organizacionales, funcionales y de liderazgo y recursos de aprendizaje on-demand); Aprendizaje a través del network (a través de las formas de trabajo en red, comunidades de práctica e iniciativas de gestión del conocimiento, para aprender y

compartir aprendizajes con otros); y Nuevas experiencias (oportunidades desafiantes únicas para acelerar las carreras).

Por otra parte, como parte de las actividades que implementaron para adaptarse a la post-pandemia, en la empresa de bebidas trabajaron en la promoción de la integración de vida personal-trabajo. Lo hicieron a través de su Plan de Beneficios basado en un concepto de desarrollo integral de la persona.

Buscaban elevar la flexibilidad al máximo: cada empleado tiene la posibilidad de acomodar sus horarios a las necesidades de su hogar y vida, según acuerda con el líder de su equipo. Para implementarlo lanzaron la iniciativa Make my days easier que busca descomprimir la rutina semanal y otorgar la flexibilidad máxima con cuestiones como incentivar a no tener reuniones los viernes por la tarde, horarios de reuniones y hasta tiempos máximos para estos encuentros.

Consideramos que la flexibilidad que tenemos en Coca-Cola para trabajar y acomodar nuestra agenda, según las necesidades del negocio y las propias de cada asociado, es absolutamente valorada. A su vez, contar con días extra de descanso hacen una gran diferencia para la experiencia del asociado en los momentos especiales de su vida, dice Ana Trucco, HRBP Franchise South Cone de la empresa. DIUER505 V 5U5TENTRBLE5 Hoy en P&G están enfocados en buscar formas de ampliar la flexibilidad porque entienden que hay una disrupción de la forma en que se trabaja. Por ejemplo, hoy ofrecen la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del país y en algunos países del mundo.

Un punto en el que la empresa de consumo masivo se destacó fue en diversidad de género. El plantel de las oficinas generales de P&G Argentina cuenta con un poco más del 50 por ciento de mujeres y, de ese porcentaje, el directorio oscila entre un 40 y un 60 por ciento de mujeres en los últimos 10 años. Si hablamos de gerentes, aproximadamente el 55 por ciento son mujeres.

Para llegar a estos números, la compañía trabajó deliberadamente. Es una combinación de factores. Primero, políticas y sistemas claros para promover y fomentar la inclusión. Por ejemplo, una de las más reciente es la política parental, que otorga ocho semanas totalmente remuneradas a los padres y seis semanas adicionales a mamás biológicas. Segundo, una cultura y ambiente abiertos. Contamos con espacios de confianza en los cuales se puede hablar para mejorar las diferentes situaciones. Y tercero, entrenamientos y capacitación de arriba hacia abajo para poder formar a todos los empleados en el tema, menciona Cecilia Bauzá, directora de Comunicaciones y RR.HH. de P&G Argentina.

El foco también estuvo puesto en la sustentabilidad. En las buenas prácticas que implementamos como compañía, nuestros talentos también forman parte. Esto se da a través de los pilares organizacionales a los que los empleados pueden sumarse, agrega la directiva.

Bauzá plantea que el mayor desafío que tienen como compañía en un contexto como el actual es poder brindar una propuesta de valor a cada uno de los empleados en la cual haya un salario competitivo y a su vez se sientan escuchados y acompañados. Si hablamos de manera trasversal, tenemos que mencionar que la flexibilidad que permite el trabajo híbrido y la libertad que da trabajar por objetivos como los beneficios más valorados, aclara y amplía a otros ítems como la semana extra de vacaciones; la guardería; el beneficio de comer en el lugar de trabajo o de llevarse la vianda para tener solucionado el almuerzo los días que no van a la oficina; la canasta de frutas; y por supuesto, la licencia parental.

Lo más interesante de este punto es que estos beneficios los revisamos constantemente y son los propios empleados quienes nos traen actualizaciones, concluye.

- Google 1169 + de 400 Víctor Valle
- 2 Natura 1025 847 Verónica Marcelo
- 3 Roche Argentina 901 540 Lorice Scalise (Farma), Paula Aguiar (Diagnóstica), Marcelo Farachio (Diabetes Care)
- 4 Coca-Cola 881 327 Iliana Reza (VP de Operaciones Cono Sur)
- 5 P&G 879 800 Gabriela Bardin
- 6 Warner Bros. Discovery 824 995 Felipe De Stefani
- 7 BASF 820 606 Renata Milanese
- 8 DHL Global Forwarding 799 250 Eduardo Rodrigues
- 9 Cirion 789 484 Facundo Castro
- 10 Bristol Myers Squibb 779 201 Silvana Kurkdjian
- 11 AON Argentina 777 510 Franco Di Lucca
- 12 Scania Argentina 768 496 Oscar Jaern
- 13 Johnson&Johnson 765 828 Ricardo Wolff (Consumo), Jorge Caridad (Farmacéutico) y Asise Fernandez (Dispositivos Médicos)
- 14 Boehringer Ingelheim 759 662 Eduardo Sorlino
- 15 MSD 755 442 Guillermo Browne
- 16 Dell Technologies 751 395 Patricio Iraolagoitia
- 17 Etermax 747 439 Máximo Cavazzani
- 18 Barbieri 741 232 Walter Darío Barbieri
- 19 Adidas 739 270 Pablo Lamo
- 20 Medtronic 736 221 María Moret
- 20 Siemens 736 600 Eduardo Gorchs
- 21 Sanofi 732 700 Mariano Schlottmann
- 22 Lenovo 731 490 Juan Andrés Martin

- 23 Dow Argentina 722 850 Matías Campodónico
- 24 R/GA Buenos Aires 720 306 Juan Soprano
- 25 Marval, O'Farrell & Mairal 718 560 Santiago Carregal
- 26 Holcim Argentina 714 990 Christian Dedeu
- 26 Practia 714 900 Carlos Farfán
- 27 Clorox 709 542 Antonio Mosteiro
- 28 Baufest 708 485 Ángel Pérez Puletti
- 29 Pfizer 707 565 Nicolás Vaquer
- 30 Schneider Electric Argentina 705 500 Paula Altavilla
- 31 Accor 700 300 Thomas Dubaere
- 31 Grant Thornton Argentina 700 400 Fernando Fucci
- 31 McCain 700 750 Diego Peña
- 32 Ball Corporation 698 300 Fauze Villatoro
- 33 YPF Luz 690 353 Martín Mandarano
- 34 Grupo Gestión 688 500 Jorge Salvatierra
- 35 Dentsu 680 510 Leandro Zumárraga
- 36 Grupo Albanesi 670 469 Armando Losón
- 37 NTT Data 666 883 Pablo Pereira
- 38 ManpowerGroup 663 + de 300 Luis Guastini
- 38 Nissan 663 850 Gonzalo Ibarzábal
- 39 Seguros Sura Argentina 652 600 Gonzalo Santos Mendiola
- 40 Neoris 650 600 Martín Méndez (CEO)
- 41 Hogarth Argentina 647 220 María Elena Eduardo
- 42 Equifax 646 280 Santiago Pordelanne
- 43 Zurich 640 + de 800 Fabio Rossi
- 44 MODO 635 230 Rafael Soto
- 44 Unipar 635 556 Mauricio Russomanno
- 45 Adecco 634 380 Leandro Cazorla
- 46 Gerdau 632 722 Guillermo Maglieri
- 46 mAbxience 632 321 Esteban Corley
- 47 Interbanking 628 293 Pablo Carretino
- 48 Havas 618 436 María Ezquerro
- 49 Rappi 616 496 Astrid Mirkin
- 50 Galicia Seguros 615 374 Flavio Dogliolo
- 51 BAT 612 618 Juan Pablo Pardo
- 52 Concentrix Catalyst 600 370 Hernán Iglesias
- 52 Wunderman Thompson 600 650 Victoria Cole
- 53 Aspro 596 248 Edgardo Brusaglia
- 54 Viterro 594 822 Vladimir Barisic
- 55 Los Grobo 590 745 Enrique Flaiban
- 56 Whirlpool 588 222 Martín Castro
- 57 Siemens Energy 583 490 Javier Pastorino
- 58 Addoc 578 535 Daniel Hana
- 59 Universal Assistance 577 + de 326 Fernando García Ruiz
- 60 LATAM Airlines 575 201 Javier Macías
- 61 Seidor Argentina 569 323 Dario Stern
- 62 Grupo Hasar 566 340 Alfredo Sanjurjo
- 63 Ecosistemas 560 350 Pablo Colatarci
- 64 Genneia 545 279 Bernardo Andrews
- 65 OLX Autos 535 240 Inés Berasategui
- 66 Sintoplast 526 820 Miguel Rodríguez
- 67 Familia Bercomat 508 950 Gabriel Vainstein
- 68 Cabrales 507 400 Manuel Cabrales
- 68 Scienza Argentina 507 439 Sebastián Roqueta
- 69 Azcuy 498 447 Gerardo Azcuy
- 70 Strix by LoJack 495 420 Carlos Mackinlay
- 71 Brandlive by Infracommerce 491 265 Mariano Orioabala
- 72 Grupo Concesionario del Oeste 480 819 Francisc Sánchez Farré
- 72 Ricoh Argentina 480 240 Miguel Tapia
- 73 JetSMART 473 319 Gonzalo Pérez Corral
- 74 Coderhouse 470 214 Christian Patiño
- 75 Johnson Controls 468 840 Marcelo Ploder
- 76 Lemon 461 250 Marcelo Cavazzoli
- 77 Amanco Wavin 459 258 Victor Guajardo
- 78 Grupo Sidus 454 601 Marcelo Argüelles (presidente)
- 79 Terragene 448 345 Esteban Lombardia
- 80 BYMA 435 440 Gonzalo Pascual Merlo
- 81 Mega Tech 426 240 Héctor Lew
- 82 Grupo Broda 422 276 Santiago Barbera

LA OFICINA DEL FUTURO

22/10/2022

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 40  1922 cm²  21673 cc  N/D N/D  EUGENIA IGLESIAS

Ref.: 398873565

83 Celsur Logística 365 881 Marcelo Ormachea

84 Verisure 353 920 Raul Sias