

Ranking
exclusivo

Mejores
empleadores
2021

Liderazgo

Más de 1000 { empleados }

{ Por Eugenia Iglesias

// En un año en el que se pasó de lo urgente a pensar nuevamente en el mediano y largo plazo, las empresas distinguidas por sus políticas de recursos humanos se inclinan por combinar la presencialidad con el home office y adaptan sus propuestas de beneficios a esa nueva realidad.
}

MercadoLibre se consagró por tercer año consecutivo con el primer puesto de la categoría más grande del Ranking Mejores Empleadores de APERTURA, y esta vez lo hace en medio de un contexto que internamente bautizaron como hipercrecimiento. La firma (ya no solo la más valiosa de la Argentina sino de toda América latina) emplea a seis personas por hora. La tan repetida aceleración que se escuchó como efecto de la pandemia se vivió y se vive con intensidad en la empresa de Marcos Galperin cuyo negocio se disparó gracias a los cambios de hábito que llegaron para quedarse en el *ecommerce* y en las plataformas financieras. Y para gestionarlo están en proceso de duplicar el tamaño de su equipo. Es decir, este año contratarán la misma cantidad de gente que en sus 21 años de historia: pasarán de un equipo de 15.500 personas a uno de 34.000. En la Argentina, cerrarán el ejercicio con 10.000 empleados, con especial foco en expandir su red de envíos y ampliar su equipo tecnológico.

“En Mercado Libre, ese contexto se transformó en un nuevo hito de nuestra historia. El aumento en la penetración del

comercio electrónico y los pagos *online* en América latina hizo que nuestro crecimiento se adelantara hasta 5 años”, explica Juan Martín de la Serna, presidente de la firma, y agrega que “el éxito fue gracias a un equipo de trabajo que estuvo a la altura del contexto. Por eso, nos enfocamos en tres pilares: cuidar la salud física y emocional de nuestro equipo, asegurar la continuidad de las operaciones y apoyar a la comunidad”.

Gestionar ese salto es, sin duda, un desafío para el área de People tanto en la selección como en la misión de garantizar que se mantenga la cultura propia de la empresa. Por eso trabajaron en apuntalar a los líderes que guiarán en esta etapa a los equipos. Primero definieron sus principios de liderazgo y los

bajaron a comportamientos observables, y luego trabajaron con la universidad de Stanford en un programa de sensibilización para que los líderes puedan, a través de casos de éxito y de fracasos, reflexionar, aprender e inspirar. Este programa, que alcanzará a 800 líderes, consta de una primera etapa de autoconocimiento y luego 6 sesiones junto a profesores de la universidad con quienes se desarrollan dinámicas. Las sesiones están colideradas por parte del equipo fundador.

“Ponemos el liderazgo en un lugar central y se logra cuando el líder entiende la relevancia de las personas de su equipo, les da espacio para emprender, tomar riesgos. Es un líder inspirador, conector con el propósito, que gestiona resultados con una mirada de largo plazo, que abraza las disrupciones y los cambios, que entiende que su éxito está basado en la construcción del talento y en equipos efectivos”, explica Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer de la empresa.

Todos los hitos que la empresa fue conquistando la posiciona en la región como uno de los mejores empleadores y, con eso, viene una responsabilidad grande. “Como empleadores,

en modo híbrido



Foto: Patricio Pérez.

tenemos que continuar facilitando el acceso a oportunidades de formación profesional que desarrollen los conocimientos técnicos y las habilidades que hoy requiere el mercado de trabajo”, afirma De la Serna y menciona algunos ejemplos como su programa IT Bootcamp, una formación intensiva para que quienes se suman al equipo de Tecnología conozcan su *stack* tecnológico, lenguajes y metodologías ágiles, herramientas de análisis y monitoreo de datos, junto a otras competencias clave.

“Cuando hicimos MercadoLibre nos propusimos crear desde la región una empresa de clase mundial. Y nos propusimos ser una empresa distinta por la manera en que gestiona a las personas. Con lo cual nuestro desafío es ser el mejor lugar para trabajar de la región. Y para eso honramos lo mismo que con

```
{  
  // En un contexto al que denominan de  
  hipercrecimiento en toda la región, MercadoLibre  
  emplea a seis personas por hora. En la Argentina,  
  cerrarán el año con 10.000 empleados. En la foto,  
  su sede principal de Saavedra.  
}
```

Foto: Nico Pérez.



```
{
  // En Banco Galicia, cada equipo de las
  áreas centrales definirá a su juicio el mix de
  presencialidad y home office. Para fidelizar al
  talento, hace hincapié en la cultura }
```

lo que llevamos adelante nuestro negocio, que es estar en beta continuo, que es buscar cuáles son las formas más efectivas de gestionar a las personas”, complementa Fernández Silva.

En materia de beneficios, en el último año también pusieron foco en fortalecer sus prácticas de diversidad, equidad e inclusión. Lo último que lanzaron fue una evolución en todo lo que hace a la licencia por maternidad, para estimular la crianza compartida. Estandarizaron en toda la región una licencia por maternidad de 5 meses remunerados e implementaron una licencia de 20 días en casos de pérdida gestacional. Además, avanzaron en todo lo que es grupos de afinidad: “Con el compromiso de distintas personas de la organización trabajamos en iniciativas de 4 grandes áreas que hacen a la diversidad: género, LGBTQ+, discapacidad y etnias. Y así comprometemos a toda la organización para asegurarnos que sea diversa e inclusiva”, concluye Fernández Silva.

Regreso con propósito

Como otras empresas líderes, Banco Galicia (2° en el *ranking*) entró desde este mes en la fase de análisis sobre cuál será su modalidad de trabajo de acá en más. “Definimos algunos principios: un regreso con propósito. No se trata de volver a la oficina porque todos vuelven, sino pensar cuáles son aquellas actividades en las que realmente es importante que la gente lo haga presencialmente”, señala Rafael Bergés, director de Recursos Humanos de la entidad. “Somos reconocidos por promover la cultura de la confianza. Estamos proponiendo que los empleados y sus líderes analicen

cuáles son aquellas actividades y reuniones en las que vale la pena hacerlas de manera presencial. Puede haber grupos que vuelvan dos días o hasta tres días a la semana, lo definen ellos”, agrega.

En las sedes centrales de Microcentro y Chacarita, las 2500 personas trabajan en tribus donde pueden encontrarse en un mismo equipo desde diseñadores de producto a coordinadores y expertos en datos. Por su modalidad de trabajo, celebran ritos o ceremonias periódicas que justifican en esos casos la presencialidad, dice Bergés.

El ejecutivo admite que trabajar 100 por ciento remoto hizo que se pierdan los espacios de interacción (el café en el pasillo) que alientan la innovación. “Es lo que estamos pensando para esta nueva etapa. Reuniones de fijación de objetivos y conversaciones de *feedback* y con propósito, en las que es necesario el cara a cara”, refuerza.

El Galicia está remodelando sus oficinas para la nueva dinámica. Ya no habrá espacios propios para nadie sino un vecindario. “En el piso del equipo de personas, por ejemplo, somos 80, pero no vamos a estar todos juntos, vendrá la mitad: entonces ahí habrá lugares libres”, ejemplifica. Si en el “vecindario” de créditos está completo el aforo del 50 por ciento, el empleado podrá sentarse en cualquier otro piso.

En el caso de las sucursales (unas 3000 personas), ya trabajan en forma presencial al 100 por ciento. El Galicia llegó a tener 130 empleados transitando el Covid este año, en el momento más complicado de la segunda ola. Hoy, son solo cinco.

“Desde el día uno tuvimos un equipo médico disponible las 24 horas y cada persona que tenía un síntoma o era contacto estrecho recibía seguimiento. Acompañamos en las internaciones, incluso, y ayudamos a buscar lugar. Creo que eso fue muy valorado”, afirma Fabián Kon, gerente General de la entidad.

A la hora de fidelizar a sus puestos clave, la batalla en las posiciones tecnológicas está muy caliente, admite Bergés. “Hay una competencia enorme no solo con otros bancos sino con las *fintech*. Puestos como UX, UI, Scrum master, analytics, ciberseguridad, son muy demandados hoy. Tuviémos que trabajar mucho en la fidelización, con mecanismos de compensación y posibilidades de desarrollo”, indica.

“Cada 10/15 días, todos los colaboradores de esas áreas reciben una propuesta de trabajo, lo cual muestra el nivel de competencia. Nuestra rotación en ese segmento es del 17 por ciento, mucho más baja que la de grandes empresas de tecnología que tienen un 30 por ciento. Pero es un mercado donde se ve la guerra por el talento”, agrega.

¿Qué ofrece el banco para fidelizar a ese segmento tan proclive al cambio? “Trabajamos mucho el concepto de capacitación y desarrollo, pagamos en el 75 por ciento del percentil del mercado, tenemos para algunos casos bonos diferidos pero, sobre todo, tratamos de hacer hincapié en los temas culturales:

Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography.



```
{
  // Unilever pasó a trabajar internamente en
  proyectos por impacto y lanzó un programa dirigido a
  captar talento de mayores de 60 años para profundizar
  sus políticas de inclusión. }
```

que la pasen bien, que tengan líderes nutritivos, que trabajen en equipo. Eso es lo que más fideliza a la gente”, define Bergés.

Kon complementa: “Para ser elegibles, en la marca empleadora hay un montón de factores no económicos que influyen mucho, especialmente para la gente joven, como ser de triple impacto. Creo que eso es valorado. El hecho de que seamos una empresa con propósito tiene un montón de contenido”.

Cambio de ecuación

Unilever, que completa el podio de esta categoría, asumió con su nuevo directorio en medio de la pandemia. Primero se buscó resolver lo urgente para seguir operando (sus trabajadores en planta siguieron haciéndolo, lo mismo que sus repositorios en punto de venta), pero para agosto pudieron salir de la inmediatez para pensar qué tipo de compañía imaginaban para el futuro. “Teníamos claro que queríamos una compañía mucho más moderna, flexible, ágil, buscadora de capacidades y talento, abierta al mundo, y todo lo que estuvimos trabajando este año tuvo que ver con poner más foco en el afuera (tanto desde el consumidor como en qué cultura y forma de trabajo queríamos)”, menciona Laura Barnator, gerente General de la multinacional en la Argentina.

Por eso, salieron al mercado a buscar talento (entre contratados y efectivos desde marzo 2020 a la fecha se sumaron 500 personas) y trabajaron con metodologías ágiles para romper paradigmas sobre cómo se trabajaba en compañías de su industria antes. Trabajar en silos, más *cross* funcional, con más foco en las capacidades que en la cantidad de recursos fueron algunos de los *insights*. “Pasamos a hablar de proyectos trabajados por impacto más que indicadores para cada uno de los procesos. Y estamos trabajando mucho con

el *upskilling* y *reskilling* en este mundo que es tan cambiante. Se trata de ser una compañía adaptable con recursos adaptables para ese contexto”, explica Barnator.

En compañías con tanta historia (Unilever opera hace 95 años en el país) y con un negocio atado al mundo físico, el desafío está en encontrar el punto medio con lo digital. “Tenemos la responsabilidad de hacer ese camino junto con la gente, inyectando *capabilities* de afuera hacia adentro, pero también haciendo la transformación interna. Dejamos de competir por el talento y pasamos al concepto de dar acceso: cómo hacemos que eso se transforme en impactos concretos para nosotros y para las personas”, menciona Melina Cao, *head* de Recursos Humanos para Cono Sur.

Y más que encontrar talento con una doble mirada, se enfocaron en desarrollarlo “*on the job*”: “Para eso lo bueno es traer talentos que tengan temas digitales y que puedan trabajar en equipos multifuncionales porque es la manera de ir adquiriendo experiencias en ambos mundos. Todo se aprende”, menciona Barnator. Para Cao, hay un quiebre de paradigma: “Hoy cuando hablamos de trabajo en equipo, cada uno aporta de lo que sabe”.

Para continuar con sus políticas de inclusión, lanzaron recientemente *Sesentennials*, un programa de talento para mayores de 60 años. “Queremos poner sobre la mesa que esta diversidad y real inclusión de todas las generaciones es lo que hace que esta compañía se vaya transformando y pueda aprender de las capacidades de todos”, concluye Cao.

Una fusión que solo trajo beneficios

Sin dudas las *fintech* están entre las industrias beneficiadas por las reglas de juego que impuso la pandemia, pero esto no siempre es bueno para la estructura interna, porque el crecimiento puede traer fricciones. De esto escapó Naranja X, que se ubicó en el cuarto lugar del *ranking*.

Para pensar el retorno a las oficinas, idearon *Modo Flex*. “Cada colaborador podrá elegir cómo combinar el trabajo remoto con la presencialidad, diseñado con todos los protocolos para seguir cuidándonos. *Modo Flex* no tendrá días fijos, y cada equipo será *owner* de su agenda, eligiendo la combinación de trabajo que le resulte mejor, desde cualquier lugar de Argentina”, revela Erica Reynoso, *Chief People Officer* en Naranja X.

“Además, potenciamos el esquema *work from anywhere*, en el que cada colaborador cuenta con un mes para teletrabajar desde cualquier lugar. Y en nuestras sucursales, continuamos con la modalidad presencial, con la posibilidad de combinar un máximo de dos días de *home office* al mes”, agrega Reynoso.

En cuanto a la movilidad interna, para volverla más democrática y ágil, lanzaron “oportunidades internas y modalidades de *staffeo* customizadas, haciendo más flexible el proceso. A través de *staffing*, al momento de generarse una vacante, si

desde People logramos identificar anticipadamente un talento que haga *match* con los requerimientos para la posición, le acercamos la posibilidad a ese colaborador en particular. De esta manera, logramos disminuir los tiempos de cobertura y la curva de aprendizaje”, detalla la CPO.

Este año se dio la fusión entre Naranja y Naranja X, adoptando definitivamente el nombre con la X en la unificación. Esto trajo aparejado la expansión de los programas de “Talent Attraction, Talent Acquisition y Talent Development para compartir nuestras formaciones y experiencias en temas de tecnología a más personas que están dentro y fuera de la compañía”, explica Reynoso.

Cultura 360º

Globant (quinta en el ranking) tiene la particularidad de estar en diversos países, y de llegar a cada colaborador con un enfoque lo más ajustado posible a su perfil, y eso la destaca.

“Convivimos con varias generaciones con intereses diferentes y que conciben el trabajo de forma distinta. Tenemos que estar a la vanguardia, viendo las necesidades de cada subpoblación de la empresa para brindar un combo de beneficios personalizados y que ellos puedan elegir cuál usar. Además, este contexto particular nos obliga a repensar cómo le hacemos llegar estos beneficios de impacto a cada población, al teletrabajador, al que irá en un modelo de alternancia retor-

nando a la oficina y más”, explica Verónica Giménez, People Executive Director para Latinoamérica de Globant.

Para todo esto crearon un espacio de contención para los trabajadores. “Contamos con herramientas como StarMe Up, plataforma impulsada por Inteligencia Artificial que impulsa el reconocimiento entre *globers* y permite potenciar el compromiso y desempeño. A su vez, permite diseñar diferentes encuestas para obtener información sobre cómo se sienten las personas y qué necesidades tienen para poder acompañarlas de la mejor manera”, agrega Giménez.

Además de todo esto, para brindar soporte al personal, en Globant idearon iniciativas como Globant 4 You: un área que tiene como objetivo acompañar al *glober* en distintos momentos de su vida. La prioridad es la cercanía: se busca extender la cultura de Globant fuera de la oficina.

“Esto incluyó un ciclo de charlas para madres y padres sobre diferentes temáticas relacionadas a las nuevas problemáticas en este contexto y el acompañamiento integral; Globant Together, que son eventos con experiencias alrededor de la música, el arte, la cocina y más para disfrutar con toda la familia; Summer & Winter Camp, un programa con actividades diarias de entretenimiento para niñas y niños durante sus vacaciones, y la plataforma Employee Assistance Program, que da desde apoyo, todos los días y en cualquier horario, en temas de salud y relacionamiento familiar hasta financieros y laborales”, enumera la directiva. <AP>

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
					\$	US\$	
1	MercadoLibre	2216	8487	Juan Martín de la Serna	regional 3973,5		1
2	Banco Galicia	1475	5466	Fabián Kon	154.587		2
3	Unilever	1131	3500	Laura Barnator	*	*	3
4	Naranja X	1007	3104	Pablo Caputto	45.000		4
5	Globant	972	4792	Martín Migoya		814,1	5
6	SAP	894	1020	Claudia Boeri	*	*	6
7	Accenture	890	11.092	Sergio Kaufman	*	*	7
8	Santander	830	8691	Alejandro Butti	ingresos 135.645		8
9	Cervecería y Maltería Quilmes	825	*6000	Martín Ticinese		1149	9
10	YPF	794	20.909	Sergio Affronti		9376	10
11	PwC Argentina	778	*3600	Santiago Mignone	*	*	11
12	Massalin Particulares	769	1479	Carlos Serrano	*	*	12
13	Syngenta	763	1200	Antonio Aracre	63.169		13
14	Ford Argentina	762	2570	Martín Galdeano	39.000		14
15	Prisma Medios de Pago	718	1561	Ricardo Moreno	*	*	15
16	Grupo Techint	714	16.822	Paolo Rocca	*	*	16
17	Holcim	706	1031	Christian Dedeu	24.608		17
18	Mondelez	698	3600	Karla Schlieper		Cono sur 410	18
19	IBM	693	N/d	Roberto Alexander	*	*	19
20	EY	689	3162	Norberto Nacuzzi	5438		20
21	DirecTV	688	3456	Michael Bowling	*	*	21
22	Kimberly-Clark	687	1179	Roberto Bellatti	*	*	22
23	KPMG	686	1300	Néstor García	*	*	23

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
					\$	US\$	
24	Danone	685	4210	Juan Garibaldi	*	*	24
25	JP Morgan	676	2630	Facundo Gómez Minujín	*	*	25
26	Nestlé	669	2200	GianCarlo Aubry	41.000		26
27	Toyota	667	6500	Daniel Herrero	280.000		27
28	Western Union - Pago Fácil	666	1253	Maximiliano Babino			28
29	Disney	663	1452	Diego Lerner	*	*	29
30	PepsiCo Argentina	655	1253	Mariana Gallo, David Khan	*	*	30
31	PedidosYa	648	1360	Sebastián Genesio	*	*	31
32	Coca-Cola FEMSA	644	2200	Nicolas Bertelloni	*	*	32
32	Pan American Energy	644	4860	Marcos Bulgheroni		2835	32
33	Banco Supervielle	641	3626	Alejandro Stengel	33.357		33
34	HSBC Argentina	638	3413	Juan Marotta	30.174		34
35	Mercedes-Benz Argentina	635	2500	Manuel Mantilla		660,5	35
36	AVON	628	1340	Rolando Castro	*	*	36
37	Puma	623	1031	Gustavo Joaquín Marques	6194		37
38	Banco Comafi	615	1501	Francisco Cerviño	25.000		38
38	Newsan	615	+7500	Luis Galli		1109	38
39	Telefónica Movistar Argentina	610	13.793	Marcelo Tarakdjian	*	*	39
40	Banco Itaú	607	1575	Juan O'Connor		240	40
41	Camuzzi Gas	599	1685	María Carmen Tettamanti			41
42	Alsea	596	4967	Santiago Farinati	*	*	42
43	Despegar	590	1065	Paula Cristi	*	*	43
44	Saint Gobain	589	1258	Mariano Bo	*	*	44
45	Burger King Argentina	587	3640	Martín Márquez de la Serna	5.696		45
46	Banco Macro	586	8146	Gustavo Manriquez	179.776		46
46	Cencosud	586	21.044	Matias Videla	*	*	46
47	Lartirigoyen	575	1070	Ignacio Lartirigoyen		950	47
48	Molinos Río de la Plata	565	2565	Agustín Llanos		547,5	48
49	Telecom	560	22.600	Roberto Nobile	301.596		49
50	Grupo Renault	557	2017	Pablo Sibilla	*	*	50
50	Prosegur	557	16.400	Carlos Capel <small>Dir. Argentina Prosegur Alarms</small>	*	*	50
51	Grupo San Cristóbal	551	1885	Diego Guaita	51.000		51
52	Hospital Alemán	550	2099	Ricardo Berthold	9054		52
53	Arcos Dorados	545	13.000	Eduardo Lopardo	*	*	53
54	Bimbo Argentina	540	1617	Gastón Lo Russo	*	*	54
55	ViacomCBS	536	1719	Darío Turovelzky	*	*	55
56	Blue Star Group	528	1585	Leandro Caldora		59	56
57	Securitas Argentina	522	11.519	Alberto Pizzi	12.386		57
58	Aeropuertos Argentina 2000	519	2580	Martín Eurnekian	21.320		58
59	DIA Argentina	496	3600	Martín Tolcachir	90.518		59
60	Volkswagen Group Argentina	477	5080	Thomas Owslanski	143.693		60
61	La Caja	448	1985	Jorge Mignone	39.997		61
62	Sancor Seguros	443	2964	Alejandro Simón	*	*	62
63	Farmacity	439	6236	Sebastián Miranda	*	*	63
64	CCU	433	+ 1800	Julio Freyre	43.000		64
65	Mirgor	419	3374	José Luis Alonso	86.012		65
66	Grupo BGH	408	1300	Marcelo Girotti	19.842		66
67	Sancor Salud	407	2051	Fernando Werlen	27.600		67
68	Grupo L	401	1567	Sebastián Lusardi	venta bruta 8668		68
69	Mastellone Hnos.	339	3506	Carlos Agote	80.220		69

Ranking exclusivo



Mejores
empleadores
2021

Con el foco en el bienestar y la desconexión

Entre 200 y 1000 { empleados }

{ Por Eugenia Iglesias

```
// Las compañías mejor
posicionadas ajustaron sus propuestas
para el home office y pusieron en
práctica espacios para ayudar a sus
empleados a cortar a horario y
descansar de la carga laboral.
}
```

En Google, que avanzó un casillero más hacia el primer puesto este año, la realidad de la pandemia se impuso muy fuerte. Con sus clientes totalmente disrumpidos, enseguida tuvieron que ponerse a disposición. “Eso ya nos hizo pensar en lo que venía después. No hubo tiempo para estar varados en la pandemia”, menciona Víctor Valle, flamante director General de Google Argentina.

En la tecnológica, el trabajo híbrido ya era moneda corriente. “Nuestra cultura tenía flexibilidad y balance vida personal laboral, pero no todo el mundo estaba preparado para estar en casa 100 por ciento. Por eso dimos apoyo”, menciona sobre la política que repartió US\$ 1000 por persona para equiparse y continuar trabajando desde casa. Y el número uno local (que también es el empleado más antiguo en el país, y fue el encargado de abrir la oficina hace 15 años) asegura que el modelo mixto va a prevalecer, porque todavía apuestan fuertemente a la presencialidad como aliado para crear cultura.

“Durante este año y medio aprendimos y aplicamos dos grandes lecciones: tanto la flexibilidad como el trabajo colaborativo son dos pilares fundamentales que deben ser transversales a todas las áreas, todos los equipos y a todas las iniciativas que impulsamos desde recursos humanos”, menciona Carol Azevedo, directora de Recursos Humanos de Google Latinoamérica. A nivel global, el regreso a las oficinas está

previsto para el 10 de enero de 2022, sin embargo, según lo permitan las condiciones epidemiológicas locales, comenzarán gradualmente a abrir para que los empleados puedan tener la opción de trabajar desde allí también.

En el último año el plantel de la filial creció un 10 por ciento, en parte tras el anuncio de inauguración de un nuevo centro de ingeniería y servicios para clientes locales y globales de Google Cloud. Eso implicó adaptar los procesos de *onboarding* para todo lo relacionado a capacitaciones, logística y equipamiento. Pero también trabajar la cultura: “Tenemos unas reuniones, All Hands, que se volvieron súper importantes. Empezamos a cuidar esos espacios para que fueran motivadores, energizantes e inclusivos con la realidad que cada uno estaba viviendo”, explica Valle y menciona que lanzaron lo que bautizaron “*wellness pills*”, que son espacios donde en 5 minutos algunos colaboradores comparten con el resto píldoras con contenidos que los ayudaron a estar mejor. “Va a quedar una mayor conciencia por parte de todos, con una valoración diferente de la vida personal y del balance entre lo laboral y privado, junto con una gestión más por objetivos que por horarios”.

Para Azevedo, evaluar el clima interno y fomentar el diálogo fue fundamental para poder mantener actualizadas las iniciativas: “Es mucho más que aumentos de sueldo y promociones. Todo esto se concentra en lo que llamamos la Fórmula Google, que sintetiza algunos principios internos que efectivamente terminan mejorando la productividad al hacer que todos los trabajadores de la compañía se sientan felices cuando trabajan”, menciona. Algunos de estos principios incluyen conceder libertad a las personas para que trabajen tranquilos con el objetivo de incrementar su creatividad; fomentar los profesores internos, es decir, aquellos empleados especializados que puedan transmitir los conocimientos adquiridos del trabajo diario; fomentar la vida familiar; pagar de acuerdo a lo que cada uno aporta, a través de un modelo de meritocracia; animar a los compañeros a que se premien

entre ellos; y otorgar prestaciones a los empleados, como cobertura médica, gimnasios, algunos servicios de transporte, entre otros.

“Bajo esta misma filosofía, durante la pandemia en la Argentina aplicamos estos principios con las licencias para padres y madres; días *offs* globales para todos los empleados y políticas de semanas sin *calls* con el objetivo de bajar el ritmo de trabajo y permitir que los *googlers* descansen y aumenten su productividad”, menciona.

Escucha activa

En Natura, segundo en su categoría este año, la capacidad de adaptación al contexto adverso vino de la mano de dos factores clave: las personas y la digitalización. La aceleración del proceso de digitalización les permitió crear todo un nuevo

ecosistema *online* disponible para que toda su red pudiera continuar con sus tareas. Adecuaron las formas de trabajo y se priorizó escuchar a los colaboradores para conocer cada situación particular y acompañarlos con propuestas adecuadas a sus necesidades. Y este segundo año de pandemia los desafió a seguir adaptándose porque, según explica Verónica Marcelo, gerente General de Natura, lo que era novedad el año anterior pasó a ser lo habitual. Es por eso que en 2021 agregaron para colaboradores administrativos distintos beneficios referidos, por ejemplo, a almuerzos mediante *vianadas*; profundizaron la cercanía con eventos digitales y con la invitación a disfrutar de una experiencia compartida a partir del envío de distintas propuestas para que puedan sentirse más cerca, entre otras prácticas.

“Desde el primer día, en todas nuestras decisiones, tuvimos en cuenta que el corto plazo no ponga en riesgo el largo plazo y así fuimos transitando cada momento, con ese cuidado también. No dejamos de lado ninguno de los proyectos que teníamos planeados, sino que simplemente optamos por reordenarnos y volver a planificar, con el objetivo de mantener los compromisos que ya habíamos asumido”, menciona Marcelo y asegura que, en líneas generales, la venta directa es resiliente a estos períodos más complejos y pese al difícil año, Natura tuvo una gran capacidad de adaptación y muy buenos resultados. Esto les permitió, por caso, mantener las políticas de bonos que otorgan a los colaboradores como parte de su paquete de beneficios. “Entendemos que incluso en situaciones tan particulares como estas, debemos reforzar y seguir apostando al acompañamiento de nuestros colaboradores que nos necesitaron y necesitan más que nunca”, asegura la número uno.

Mantener los beneficios que tenían antes de la pandemia fue siempre parte del plan. Así fue que reinventaron la forma de brindar algunos de ellos, como el de alimentación, un punto muy valorado por los colaboradores. Previo a la pandemia los colaboradores tenían el comedor en las oficinas como beneficio, pero, para acompañar el contexto, se adaptaron y optaron por implementar una plataforma digital donde pueden elegir, mes a mes, sus almuerzos y los reciben a domicilio.



```
{  
  // Victor Valle, flamante director General de  
  Google Argentina, que aplicó políticas de semanas  
  sin llamados para que los empleados bajen el ritmo.  
}
```



```
{
  // Verónica Marcelo, gerente General de Natura.
  La compañía de cosmética reinventó sus beneficios
  previos a la pandemia y mantuvo la política de bonos.
}
```

Además lanzaron nuevos beneficios adecuados a la situación particular de su equipo como préstamos a colaboradores que tengan a familiares en países declarados “en emergencia nacional” por la ONU. Además, se implementaron otras iniciativas como reembolsos escolares a principio de año, una propuesta para comprar útiles y libros para aquellas personas con hijos en edad escolar y reintegros por conectividad.

“En cuanto a los colaboradores, en líneas generales, sabemos que la flexibilidad para trabajar en modalidad presencial o remota es algo que se mantendrá y que en general valoran muchísimo. Se planteó realmente un cambio de paradigma que ha permitido ampliar la mirada respecto del trabajo presencial y las posibilidades y oportunidades que nos propone el trabajo remoto”, menciona Marcelo entre los desafíos que vendrán de acá en adelante.

Desafío empleador

Uno de los grandes saltos de este año lo dio la *fintech* Ualá, que se ubicó en el tercer puesto de su categoría (el año pasado había quedado en el 13°). En un rubro como el tecnológico, competir por el talento es un desafío y posicionarse como empleadores es un trabajo conjunto entre Recursos Humanos y Marketing. Y en el camino para lograrlo, quien se puso en el lugar de embajador fue el propio Pierpaolo Barbieri, fundador de la firma, que desde sus propias redes difunde constantemente la visión sobre el trabajo de Ualá: “El rol de cada persona en Ualá es, empezando por mí, contratar, potenciar y retener a colaboradores mejores que uno. Quien no comparta esa filosofía de excelencia no tiene lugar en nuestra organización, porque nuestro objetivo es tener el mejor equipo. Solo así puede lograrse”, menciona Barbieri.

Para la empresa, había que vencer los primeros momentos como marca nueva para poder establecerse como empleadores en un segmento tan competitivo. “Hay empresas que tienen una buena marca comercial, pero no difundieron muy bien su propuesta de valor al empleado. Nosotros decidimos desarrollar las dos marcas al mismo tiempo. Y que se muestre afuera y adentro lo mismo”, menciona Diego Solveira, gerente de Recursos Humanos. Captar la atención de las nuevas generaciones implica, según Solveira, entender qué es lo que buscan para mostrarles cómo pueden conseguirlo en su empresa. “Así tenés más atracción y retención. No nos podemos dar

el lujo de que la gente se vaya porque tenemos que crecer mucho, con lo cual si tenemos un porcentaje de rotación alto es muchísimo más el trabajo”.

Su marca empleadora empezó a trabajarse con mensajes que mostraban directamente lo que se hacía en comunicación interna. Y si bien ahora el crecimiento orgánico ya es muy fuerte, el rol de Barbieri fue fundamental. De hecho, Solveira explica que cada vez que el fundador aparecía en los medios, la casilla de *mails* de postulaciones mostraba un nuevo pico de CVs recibidos.

“En este sector la gente elige dónde trabajar. Hay pleno empleo y con sueldos promedios altos, con lo cual eso no es un problema. Tenés gente que puede pagar más que vos, pero por ahí el tipo de trabajo que le ofrecen es un trabajo que no le termina de cerrar. Mientras que las empresas más jóvenes tienen esa posibilidad, sobre todo las empresas de producto. En nuestro equipo de desarrollo todos tienen voz y voto dentro de lo que desarrollan, entonces generas una per-

Foto: Patricio Pérez.



{ // La fintech Ualá llegó a tener 80 ingresos mensuales durante la cuarentena y hoy tiene oficinas en Argentina y México. Apuesta a construir su marca comercial y empleadora al mismo tiempo. }

tenencia mayor”, menciona el gerente sobre el diferencial que les permite atraer el talento.

Igualmente los sueldos competitivos son un punto básico. Los empleados reciben 10 por ciento de su sueldo neto en dólares, más un bono por desempeño también en moneda dura, además de ajustes salariales trimestrales atados al IPC. “Si tenés un paquete compensatorio bueno y un buen abanico de complementos (un buen plan de carrera, capacitación, beneficios, una buena cultura), con el conjunto le peleas al que viene de Estados Unidos con el cheque en dólares con los que no podés ir el jueves a la tarde a tomar una cerveza después de trabajar”, sintetiza Solveira.

Las nuevas formas de trabajo que trajo la pandemia ya reinan en Ualá y les permiten diversificar el origen de sus colaboradores cada vez más. Hoy tienen más de 1000 empleados de 14 nacionalidades, de diversos orígenes y experiencias, de los cuales el 83 por ciento está en la Argentina, en 16 provincias y 42 ciudades.

Y el 80 por ciento de su dotación entró en plena cuarentena, con lo cual debieron trabajar fuertemente en la integración de los 80 ingresos mensuales que llegaron a tener. “En un momento había 600 personas que no habían conocido nunca la oficina. Desarrollamos un proceso de *onboarding* que incluye hasta 6 personas como parte del equipo de bienvenida que va desde Recursos Humanos que se encarga de la logis-

tica de ingreso, tu líder que te recibe, un *onboarding buddy* y un proceso que está estructurado al menos para los primeros 90 días”, explica Solveira.

Aliviar el día a día

La pandemia comprimió las agendas de todos, y puso muchas rutinas patas para arriba, por eso en Coca-Cola pensaron en la iniciativa *Make my days easier*, “que busca descomprimir la rutina semanal. En este sentido, incorporamos los Focus Friday para incentivar a los asociados a no tener reuniones los viernes por la tarde y las *Meeting hours*, con la sugerencia de no tener reuniones durante los horarios de almuerzo, antes de las 8 am y después de las 6 pm”, detalla Ana Trucco, HR Business Manager de Coca-Cola para el Cono Sur.

“Sumado a esto, en 2020 y 2021 realizamos un pago extraordinario para que los asociados puedan adaptar su nuevo espacio de trabajo en casa con la entrega de una silla ergonómica y monitores, *kit* de teclado, *mouse* y soporte de *notebook*, dispositivo celular y línea corporativa a todo el *staff* reforzando la asistencia telefónica a través del Employee Assistance Program”, explica Trucco.

Y agrega: “Digitalizamos la entrega de *vouchers* de bebidas, reintegros médicos y recetas médicas. Adaptamos nuestra oferta de actividades a una versión *online* con clases de zumba, yoga y funcional, soporte a padres y madres, manejo de emociones, comunicaciones efectivas, gestión del tiempo y energía y más”.

En consonancia con las pasantías que siempre tuvo la empresa, “este año impulsamos el programa *Fresh Minds*, una nueva propuesta que busca promover el desarrollo de estudiante universitarios dándoles la oportunidad de unirse a la compañía para participar de proyectos claves del negocio. Durante esta experiencia, los invitamos a traer nuevas miradas, desarrollar nuevos embajadores y ayudar a nuestros asociados que estarán liderándolos a incrementar sus habilidades de liderazgo”, describe Trucco.

Fomentar el liderazgo del futuro

Tania Osorio tiene el cargo de directora de RR.HH. de P&G Argentina (quinta en el ranking) desde hace dos años. Para asumir se mudó desde Chile y logró instalarse en diciembre de 2019, justo antes de que llegara la cuarentena obligatoria. Quizá, es por eso que entiende bien la importancia que tuvieron en estos meses los beneficios familiares, y es lo primero que destaca.

“Extendimos la licencias parentales a 8 semanas pagas para todos los padres y para las mamás biológicas a 14 semanas pagas. Esto es algo que nos agradecen mucho, los papás están felices porque ahora pueden ser parte de la crianza de sus hijos. Nos aseguramos que puedan tomarse esos dos meses full y nosotros cubrir el puesto, porque queremos que se vayan tranquilos”, dice Osorio.

El siguiente punto que resalta es la Escuela de liderazgo, que comenzó en 2020. “Acompañamos a los manager, en un periodo de seis meses, a través de un *coaching* individual para que pueda potenciar el desarrollo de los talentos que tienen a cargo. Es nuestra manera de reforzar con ellos lo que queremos como empleadores”, cuenta Osorio.

Este año la experiencia se está repitiendo, tanto de manera personal como grupal, porque fue efectiva la escuela para detectar qué herramientas son necesarias desarrollar para los proyectos y los equipos.

En cuanto a la vuelta a las oficinas, el debate se abrió a los equipos y se les pidió que cuenten cuánto necesitan hacerlo, en qué horarios, y así se llegó a la conclusión de que cada unidad diseñe su cronograma teniendo en cuenta sus particularidades. “Es algo que fomentamos de un modo fuerte. Por ejemplo, los viernes tenemos cerrada la oficina, porque queremos que la gente se enfoque, y si necesita encontrarse que lo hagan en una reunión uno a uno, o que puedan tener tiempo para chequear *mails*”, explica la directora.

“Trabajamos mucho para que la gente aprenda a desconectar. Una medida que tomamos es enviar una alerta a las 17.45 para que ya piensen en cerrar el día laboral, que puedan ir y reunirse con sus familias, porque vimos que esto les costaba. Del mismo modo, enviamos mensajes para que corten la jornada y se sumen a la clase de yoga”, detalla Osorio. <AP>

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
					\$	US\$	
1	Google	1367	315	Victor Valle	*	*	1
2	Natura	1167	782	Verónica Marcelo	*	*	2
3	Ualá	938	943	Pierpaolo Barbieri	*	*	3
4	Coca-Cola Argentina	866	305	Iliana Reza	*	*	4
5	P&G	864	800	Gabriela Bardin	*	*	5
6	Salesforce	832	940	Guido Ipszman	*	*	6
7	Roche	811	580	Lorice Scalise	22.006		7
8	Paradigma Sociedad de Soluciones	765	220	Luis Bendersky	640		8
9	WarnerMedia	751	979	Felipe de Stefani	*	*	9
10	Linde	748	434	Romulo Souza Santana	*	*	10
11	Boehringer Ingelheim	727	627	Eduardo Sorlino	*	*	11
12	Scania Argentina	719	485	Andrés Leonard	*	*	12
13	Pfizer	704	+ 600	Nicolás Vaquer	*	*	13
14	Lumen	703	510	Hector Alonso	12.108		14
15	MSD (Merck Sharp & Dohme)	702	667	Guillermo Browne	13.035		15
16	American Express Argentina	683	906	Enrique Seeber	*	*	16
16	BASF	683	616	Andrés Monroy	*	*	16
17	Laboratorios Richmond	671	430	Juan Manuel Artola	5782,2		17
18	Dell Technologies Argentina	669	405	Patricio Iraolagoitia	*	*	18
19	Barbieri	668	201	Walter Darío Barbieri	5500		19
20	Sanofi	665	+ 800	Mariano Schlottmann		+300 €	20
21	Lenovo	661	+ 450	Juan Andrés Martin	*	*	21
22	Zurich	653	867	Fabio Rossi	*	*	22

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
					\$	US\$	
23	Practia	644	710	Carlos Farfán	1212,6		23
24	Clorox	643	553	Antonio Mosteiro		130	24
25	Epidata	638	300	Adrián Anacleto		10	25
26	Mars	636	481	Daniel Calderoni	*	*	26
27	Eventbrite	635	+600	Julia Hartz			27
28	AON	634	500	Franco Di Lucca	*	*	28
29	Gerdau	624	653	Guillermo Maglieri	19.388		29
30	Adecco	623	325	Leandro Cazorla	*	*	30
31	Havas	614	402	Ramiro Castillo Marín	*	*	31
32	Grupo Albanesi	611	482	Armando Losón (h)		*	32
32	L'Oréal Argentina	611	572	Jean-Noël Divet	*	*	32
32	Ball Corp	611	225	Carlos Pires		En Sudamérica 288	32
33	Interbanking	610	239	Pablo Carretino	5000		33
34	Everis	607	600	Pablo Pereira	1455		34
35	Johnson & Johnson	603	854	Ricardo Wolff, Jorge Caridad, Tulio Oliveira	*	*	35
36	Marval, O'Farrell & Mairal	596	560	Santiago Carregal	*	*	36
37	Grupo Gestión	594	400	Jorge Salvatierra	*	*	37
38	McCain	593	750	Diego Peña	*	*	38
39	OLX Autos	590	270	Ernesto Mendizabal	7645		39
40	Manpower	588	+300	Luis Guastini	7539,6		40
41	Equifax	587	260	Santiago Pordelanne	*	*	41
42	Seguros Sura	575	646	Gonzalo Santos	*	*	42
43	Dafiti	569	217	Carlos Diez		Net Merchandising Value 650	43
44	Logicalis	563	+340	Marcio Caputo		es el dato LATAM de FY20 616	44
45	Unipar	549	565	Mauricio Russomanno	13.429		45
46	GlobalLogic	546	674	Juan Bello	*	*	46
47	mAbxience	540	260	Esteban Corley	*	*	47
48	Baufest	536	559	Ángel Pérez Puletti	2082		48
49	Pk Argentina	523	300	Hernán Iglesias	1030		49
50	Biogénesis Bagó	522	761	Esteban Turic	91,8		50
50	Terragene	522	443	Esteban Lombardia	*	20	50
51	Grant Thornton Argentina	518	310	Arnaldo Hasenclever	*	*	51
52	Grupo Hasar	505	330	Alfredo Sanjurjo	*	*	52
52	Spark Digital	505	261	Chris Cali y Francisco Amadeo	*	*	52
53	Genneia	503	253	Jorge Pablo Brito		302	53
54	Navent	499	402	Nicolás Tejerina	*	*	54
55	Seidor	497	230	Darío Stern	*	*	55
56	Ecosistemas	490	350	Pablo Colatarci	550		56
57	Rappi	487	400	Matías Casoy	*	*	57
58	Media Monks	485	709	Sebastián Caramés	420		58
59	Viterra	483	850	Vladimir Barisic	261,3		59
60	Oracle	459	670	Germán Borrromei	*	*	60
61	Scienza Argentina (Medifarm)	451	416	Eduardo Roqueta	*	*	61
62	Strix by LoJack	422	430	Carlos Mackinlay	*	*	62
63	Grupo Sidus	420	619	Marcelo Argüelles	3721		63
64	Cook Master	395	256	Román Drobeta	4527		64
65	Wenance	393	215	Alejandro Muszak	*	*	65
66	Megatech	377	250	Héctor Lew	540		66
67	Grupo Insud	353	772	Manuel Sobrado	*	*	67

Ranking exclusivo



Mejores
empleadores
2021

Elegí

tu propio

modelo

Menos de 200 { empleados }

{ Por Pablo Ortega

```
// El retorno a la presencialidad en la oficina
bajo un esquema voluntario ocupa hoy un lugar central
en las políticas de las empresas líderes, que
empiezan a diseñar las reglas del futuro del trabajo.
}
```

Volver a la oficina pero, ¿cómo y para qué? Esa pregunta, en sentido amplio, está en el centro hoy de la temática de Recursos Humanos para las empresas líderes en la categoría de menos de 200 empleados.

“Mucha gente que quiere trabajar desde cualquier lado pero a la vez quiere estar conectada físicamente con otros. A priori, parece que no es compatible, pero la realidad es que sí, porque la tecnología se metió en el medio. La paradoja híbrida es lo central que estamos discutiendo”, resume Fernando López Iervasi, gerente General de Microsoft Argentina, que lideró este año nuevamente el *ranking* exclusivo de APERTURA.

En línea con su política global, la filial local del gigante de *software* ya tomó la decisión de que sus empleados no tendrán la obligación de volver a trabajar físicamente en las oficinas centrales: el retorno será voluntario y la modalidad se acordará con cada *manager* de equipo.

“La compañía no va a obligar a nadie a que vuelva físicamente: tiene que ser un acuerdo compartido entre manager y empleado, para que definan cómo quieren llevar adelante la forma de trabajar. Entendemos que hoy lo primordial tiene que ser el bienestar de la gente. Es una declaración muy fuerte dentro de la compañía y la repetimos en cada instancia de interacción con nuestros empleados. Y eso se ve traducido en todas las acciones que estuvimos haciendo hasta ahora”, afirma Silvina Uviz D’Agostino, directora de Recursos Humanos.

La ejecutiva señala que uno de los conceptos que está bajando la compañía puertas adentro es que el trabajo híbrido

no es el presencial ni el remoto. “Es una combinación que hace que se deslocalice el lugar de trabajo físico, porque debemos agregar valor desde otro lugar. Debemos redefinir los estándares de productividad, para evitar el *burn out*”, define.

Microsoft se mudará el año que viene —a mitad de año, calcula López Iervasi— desde su actual sede en Bouchard y Viamonte a nuevas oficinas en la flamante torre de IRSA en Catalinas. Allí, el *layout* será innovador desde lo tecnológico e incorporará las funciones para el trabajo híbrido, cuenta sin adelantar más detalles. En el diseño de la nueva sede está trabajando un equipo multidisciplinario que incluye hasta a artistas, agrega.

“La pregunta que se hará cada persona es para qué voy a ese espacio, en qué momento y con quién, y cómo colaboro. También la definición de colaboración toma otra dimensión. Colaborar no solo es juntarse con otros: es empatizar con el bienestar de la otra persona y reconocer que necesita un espacio para trabajar y otro espacio del día para hacer algo personal o para su familia”, dice Uviz.

Para diseñar las nuevas oficinas, y sobre la base de la pregunta de para qué volver, Microsoft partirá de tres enfoques, indica la ejecutiva: el de las personas, qué necesitan en un entorno de trabajo flexible; el de los lugares, con el desafío de cerrar la brecha entre lo digital y lo físico; y el de los procesos (la empresa tuvo que redefinir varios y actualizar otros).

“La etapa de la exigencia de la presencialidad está superada. No me interesa dónde está la persona ni qué está haciendo. Somos una compañía construida sobre la confianza. Nadie tiene que explicar qué está haciendo ni dónde. En ninguna reunión se pregunta eso. Ni siquiera en las del equipo de dirección”, afirma López Iervasi.

En materia de beneficios para su plantel, y sin perder de vista la altísima competencia por el talento que existe en el sec-

tor tecnológico, Uviz dice que dejaron de hablar de retención para pasar a la fidelización. “Quienes trabajan acá tienen que elegir trabajar en Microsoft. No queremos retener a nadie. Es cambiar el *chip* del discurso. Rediseñamos nuestro *portfolio* a beneficios 100 por ciento virtuales e integramos a las familias de las personas. Luego empezamos a incorporar otros beneficios, como reembolsar gasto de niñera, o ayuda escolar en el retorno a la escuela. Creo que eso fue un gran diferencial”.

“Parte de nuestra filosofía es que no existe más esto de empleado empleador. Es una relación bidireccional, queremos que Microsoft sea la plataforma para que cada individuo pueda desarrollar su potencial y su propósito. Eso no es menor. A la hora de entender qué valor le agregamos a la persona, va mucho más allá de los beneficios. La generación *z* demanda muchas más cosas, un nivel de escucha y proximidad superior. Con recetas tradicionales no funciona”, aporta López Iervasi.

En el último año, Microsoft promocionó al 35 por ciento de su plantel en la Argentina (que asciende a 184 personas). Muchos de esos empleados trabajan desde Buenos Aires para otros países, no solo de la región, lo cual refuerza el concepto de que los horarios y los espacios de cada uno pueden ser diferentes.

“Hemos hecho mucho hincapié en el respeto por los espacios de trabajo. Un manager no debe mandar un *mail* a las 11 de la noche. O respetar el horario de almuerzo. Hicimos un corte a principios de año, la primera semana no se trabajó y cerramos la oficina para que la gente se desconecte. Forzamos a desconectar”, comenta López Iervasi y remarca que la dimensión de bienestar de los empleados tiene tanta importancia como lograr un objetivo de negocios en la escala corporativa.

El camino de 3M

En el caso de 3M (2° en el ranking exclusivo de APERTURA), la pandemia dejó muchos aprendizajes, como la comprobación de que se puede trabajar en forma remota sin que decaiga la productividad, señala Tatiana Montes, directora de Recursos Humanos para el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay). Para monitorear la situación de cada empleado, desde la dirección del área se bajó una recomendación a los managers: que una vez por mes se tomaran el tiempo de hablar con cada persona de su equipo para ver cómo estaban en términos de expectativas y qué necesitaban.

La compañía estadounidense implementó ya en 2015 un programa de flexibilidad basado en el bienestar de los colaboradores que sirvió de base para la pandemia en cuanto a manejo del tiempo, indica la ejecutiva. “El colaborador no tiene el rol de trabajar solamente, tiene una vida y labores de familia y recreación que debemos respetar. Hoy estamos con un programa más innovador aún, que se llama *Work your way*, en el que cada empleado elegirá la modalidad que mejor se adapte a su realidad, más allá de la pandemia. Tendremos la posibilidad de elegir si es presencial, remota o híbrida”, anticipa.

{ // Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos, y Fernando López Iervasi, gerente General de Microsoft, en las futuras oficinas a las que se mudará la compañía en 2022. }



Foto: Nico Pérez.



```
{
  // Tatiana Montes, directora de RR.HH.
  para el Cono Sur de 3M. Cada empleado de la
  firma elegirá ahora su forma de trabajo.
}
```

3M está en la etapa de implementación de ese cambio en cada uno de los países donde tiene presencia. En el nivel local, cuenta con oficinas en Garín. “Se elegirá la modalidad pero el detalle se irá viendo en función de las reuniones. El sentido de juntarse y trabajar presencial es tener un momento más colaborativo. Cada uno encerrado en su oficina teniendo reuniones virtuales no sirve tampoco”, apunta Montes.

A la hora de batallar para captar talento, la directora menciona el *job posting* y los cambios de carrera internos como uno de los beneficios que puede ofrecer la compañía. “Desde la Argentina hay roles con responsabilidades en América latina y en otros países. Trabajar en equipos interdisciplinarios y multipaís es muy enriquecedor”, subraya.

“En 2020 fue tomar decisiones y aprender para adaptarnos a lo que estaba pasando. Este año empezamos a pensar cómo sigue. Hay que entender que se rompió el paradigma de solo trabajar desde las oficinas”, plantea Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos del laboratorio AbbVie (3° en el ranking). Como en el caso de otras firmas líderes, la temática del retorno –y su modalidad– ocupa hoy un lugar central en la compañía que nació en 2013 como un *spin off* del Laboratorio Abbott.

“Hay una gran diversidad, porque no todos quieren lo mismo y ese es el gran desafío. Del todo o nada en la oficina y el todo o nada en *home office* por la pandemia pasamos al qué querés, qué necesitas. Es una oportunidad para encontrar un espacio y un modelo flexible de retorno, no a lo presencial, sino a una dinámica en la que va a convivir lo virtual y lo presencial”, afirma Sciarra, que está a cargo del área de Recursos Humanos de la filial local desde su creación.

AbbVie también invitará a un retorno voluntario y cuidado, en un acuerdo entre *manager* y colaborador. “Se rompió

incluso el trabajar en determinado horario. Será el horario que cada uno acuerde con su *manager* y que tenga sentido con una mejor posibilidad de vida”, dice.

El laboratorio le da importancia a la presencialidad y quiere seguir impulsándola, aclara la número uno de RRHH. Pero en los momentos en que tenga sentido. Aproximadamente un 10 por ciento del plantel volvió ya a las oficinas en Catalinas y se estableció un retorno de días por equipos, siempre dentro de lo voluntario, aclara. “El foco está puesto en el regreso de aquellos que participarán en dinámicas donde la presencialidad puede generar un valor agregado”, indica Sciarra.

Las oficinas también están en medio de una reforma de los espacios, para adaptarse a la nueva tendencia. “Lo que teníamos, con algunos boxes cerrados, ya no sirve. Este cambio llega en el momento preciso”, comenta.

Como nota diferencial en la carrera por captar (y conservar) talento, Sciarra señala que desde AbbVie trabajan en romper los

perfiles clásicos de la industria farmacéutica a la hora de contratar, para ganar en diversidad. “También invertimos mucho en el desarrollo interdisciplinario e interfuncional. La carrera de la gente no es lineal: se puede pasar de Finanzas a Comercial, y de ahí a Customer Excellence. Buscamos gente a la que le interese eso,

y podemos ofrecer esa propuesta de valor”. El 25 por ciento del plantel tuvo un cambio de área en el último tiempo, aporta.

Presencia que trasciende la pantalla

Mariana Santos es directora de RR.HH. para la farmacéutica Bristol Myers Squibb Latinoamérica, y fue la primera de la empresa en la Argentina en recibir el *onboarding* virtual. Eso marcó su camino en el último año y medio.

“Un beneficio que transformamos, y fue muy valorado, es que reemplazamos el comedor por una billetera virtual (Mercado Pago) que se puede usar para todo tipo de gasto en gastronomía. Fue tal el éxito que es uno de los cambios que estamos evaluando continuar con la vuelta a la oficina”, resalta Santos.

La presencialidad, también, es un punto en debate en este momento. “Vamos a volver en un modelo de 50/50, tanto en tiempo como en cantidad de gente. Estamos trabajando para implementar un esquema que siga el concepto de vecindario, que puedan ir a las oficinas las áreas o equipos que necesitan trabajar juntos”, describe la directora.

En plan de fomentar momentos de mayor concentración, “armamos la *Quiet Week*, en la que no se pueden agendar reuniones, para poner el foco en la innovación. También implementamos días libres en las que todos estamos desconectados y los viernes sin reuniones. El horario del mediodía también está bloqueado, primero para que la gente pudiera cortar a almorzar en familia, pero ahora muchos padres lo usan para poder buscar a sus hijos por el colegio”, resalta Santos.

En cuanto a capacitaciones, muchas tuvieron que ver con cómo organizarse en el trabajo virtual, poder aprovechar el

Foto: Nico Pérez.



expertise, siempre puesto el foco en los pacientes, y en innovar para acercarles bienestar”, resalta.

Flexibilidad sin límites

En Henkel (5° en el ranking) saben que el acompañamiento que les dieron a sus colaboradores fue bien recibido, y reconocen que haber estado preparados para el trabajo remoto antes de la pandemia fue fundamental.

“Somos una empresa pionera en flexibilidad, y sin límites: no tenemos días asignados para trabajo remoto. Cada uno acuerda con su supervisor y eso lo venimos haciendo hace ya muchos años, es por eso que no notamos un impacto al momento de encarar la cuarentena”, reconoce Iván Mejía, Head of HR Brasil, Argentina & Chile y HRBP Adhesive Technologies Latinoamérica de Henkel.

“Nuestra prioridad estuvo puesta en conservar los empleos, los salarios y los beneficios. Nada de esto se redujo y no se recortaron puestos. Incluso, garantizamos el pago de los bonos variables, porque previmos que había colaboradores que iban a tener caídas en sus ingresos por el contexto de la crisis sanitaria. Queríamos llevar tranquilidad a todos nuestros colaboradores y sus familias”, agrega Hugo Muñoz, HR Manager Argentina & Chile. Esto se complementó con apoyo económico a los empleados que tuvieron pérdidas y que tuvieron que salir a enfrentar gastos, agrega.

En cuanto al bienestar, idearon el programa *We Care*, que surgió en la pandemia y fue pensado para “manejar el estrés tanto de la información interna, externa y el tener que estar en las casas. Por los resultados es una de las iniciativas que continuarán una vez que la pandemia finalice”, agrega Muñoz.

“Nos consolidamos como equipo y trabajamos para que cada uno ya esté inserto en el futuro”, culmina Mejía. <AP>

{ // AbbVie también invitará a un retorno voluntario a sus oficinas, en un acuerdo entre los managers y sus equipos, señala Mariela Sciarra, directora de RR.HH. }

tiempo y, por supuesto, otras asociadas a los temas de salud mental y crianza de los niños.

“También, con el gerente general, hacemos cafés virtuales en grupos reducidos, porque esto nos sirve para tener una idea de cómo están las personas en su día a día. Creemos que la cultura trasciende la pantalla”, dice Santos.

Respecto de la cultura de la compañía, la ejecutiva destaca la tarea en materia de diversidad e inclusión. “Trabajamos mucho el tema de mujeres líderes (tenemos un 57 por ciento en puestos de decisión) y a esto se suma que tenemos, por nuestro

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. Desde el año pasado 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		
					\$	US\$	
1	Microsoft	962	197	Fernando López Iervasi	*	*	1
2	3M Argentina	766	150	Ximena Auil	*	*	2
3	AbbVie	764	191	Eduardo Tutihashi	*	*	3
4	Bristol MS	751	200	Juan ignacio Diddi	*	*	4
5	Henkel	750	140	Federico Schroer	3300	*	5
6	Bosch	744	185	Gastón Díaz Pérez	7762	*	6
7	Motorola Mobility	742	50	Germán Greco	35.000	*	7
8	Boston Consulting Group	726	153	Federico Muxi	*	*	8
9	Shell	713	180	Sean Rooney	*	200	9
10	Philips	710	176	Alexei Costa	*	*	10
10	Visa	710	58	Gabriela Renaudo	*	*	10
11	Olivia	675	110	Alberto Bethke	194	*	11
12	Puratos	663	98	Romina Broda	*	*	12
13	Medtronic	662	200	María Moret	5300	*	13
14	Snoop Consulting	640	55	Gustavo Guaragna	*	2,7	14
15	Atlas Copco	638	110	Pablo Adaniya	*	*	15
16	SAS	634	120	Gustavo Gutman	*	*	16
17	Mastercard	633	57	Agustín Beccar Varela	*	*	17
18	Signify	629	*	Guido Di Toto	*	*	18
19	Red Hat	621	+150	Jorge Payró	*	*	19
19	Volvo	621	150	Luz Elena Jurado Soto	*	100	19
20	Hexagon Consulting	599	52	Reinhard Molter	661,2	*	20
21	DataArt	592	141	Marcos Mauro	*	1,7	21
22	Merck	589	200	María Sol Quibel	global 17.500 €	*	22
23	Edelman	586	50	Allan McCrea Steele	*	*	23
24	Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen	583	125	L. Barry, G. Quiñoa y E. Aramburu	*	*	24
25	Neuralsoft	582	200	Gustavo Viceconti	700	*	25
26	Untold	581	90	Darío Straschnoy	*	*	26
27	VeriTran	578	180	Marcelo González	*	*	27
28	Mudafy	576	77	Franco Forte	*	*	28
29	IT Deals (DATA IQ)	563	100	Luis Orozco	499	*	29
30	Coderhouse	560	135	Christian Patiño	*	2,5	30
31	Mitrani Caballero & Ruiz Moreno	555	88	Cristian Mitrani y Julio Caballero	*	*	31
32	Edison	554	53	Ricardo Hernández	175,7	*	32
33	Eset	552	87	Federico Pérez Acquisto	*	*	33
34	Nubi	538	80	Sebastián Böttcher	*	2	34
35	Häfele Argentina	533	60	Darío Giarrocco	*	12	35
36	ALOT	532	180	Germán Di Carlo	*	*	36
37	InvertirOnline	531	188	Christel Sasse	volumen operado 218.000	*	37
38	Grupo Esfera	523	53	Diego Fondtdevilla	*	*	38
39	Jetsmart	512	193	Gonzalo Pérez Corral	*	*	39
40	EIDICO	499	145	Mateo Salinas	*	30	40
40	Whirlpool	499	200	João Carlos Brega	*	*	40
41	ank	493	146	Leo Rubinstein	*	*	41
42	Libus	475	180	Lucas Argul	*	*	42
43	ixpandit	460	133	Matías y Tomás Friedberg	*	*	43
44	Making Sense LLC	454	199	César y Damián D'Onofrio	*	*	44
45	Grupo Traslada	452	80	Gonzalo Santander	634	*	45
46	Amway	446	57	Claudio Deleo	*	*	46
47	Karvi	423	57	Matías Fernández Barrio y Matías Rossetto	*	*	47
48	123 Seguro	387	143	Martín Ferrari	*	*	48
49	SeSocio	357	98	Guido Quaranta	*	120	49