



Whitepaper

Conversando con

Protagonistas

Informe elaborado por
Paula Molinari – Juan Pablo Sanguinetti, agosto 2020



Desde hace ya 7 años, Whalecom se convirtió en una empresa regional con oficinas en Buenos Aires y en Lima que nos permiten atender todo el mercado latinoamericano de habla hispana.

Dentro de las múltiples acciones que desplegamos ante el escenario de cuarentena, nos propusimos conocer y divulgar “cómo hacen los que hacen”; esto es, qué acciones, logros, tropiezos y aprendizajes han alcanzado algunas de las empresas más importantes de ambos países en proceso de gestión ante este escenario. Para esto, implementamos un ciclo de conversaciones con líderes de Argentina y de Perú en materia de gestión de personas y con actuación en empresas de industrias y servicios muy variados.

Dada la duración de todo el ciclo (2 meses) los escenarios han ido cambiando durante ese período de tiempo y con ellos, las prácticas que desplegó cada organización. Sin embargo, la mayoría mantiene su vigencia y, adaptada a cada realidad organizacional, puede servir de referencia o inspiración para seguir encontrando nuevas prácticas. Lo que compartimos en este documento son aquellas conclusiones y aprendizajes que nos parece que resultan más interesantes por lo originales, coincidentes o por su impacto.

Fecha	Invitado ARG	Invitado PER
4/5/20	Mariana Íbero (Directora de Capital Humano - Farmacity)	Christian Bocanegra (Jefe de Desarrollo Humano - ENEL)
11/5/20	José Manuel Aggio (Vicepresidente de Recursos Humanos - YPF)	Marlene Negreiros (Corporate Human Resources Officer - GyM)
18/5/20	Rafael Bergés (Gerente de Personas / CPO / CHRO - Banco Galicia)	Sergio Da Costa (Gerente Corporativo de Gestión de Personas y Relaciones Institucionales - Redondos)
25/5/20	Javier Tabakman (Director de Recursos Humanos - Pampa Energía)	Verónica Valderrama (Vicepresidenta de Recursos Humanos - Gold Fields)
1/6/20		Carlos Rojas (Gerente de Gestión Humana - SBS / Presidente - APERHU)
8/6/20	Fernando Fernández (Presidente Latinoamérica - Unilever)	Mercedes Bernard (Gerente de Cultura Corporativa - Protecta)
15/6/20	Mercedes Mac Pherson (Chief Talent and Diversity Officer - Globant)	Margarita Morales (Director HR, Talent Acquisition, Learning & Development - Alicorp)
22/6/20	Sebastián Fernández Silva (Chief People Officer - Mercado Libre)	Pablo Guitart (Director de Capital Humano - Lindley Arca)
29/6/20	Pablo Maison (Chief Human Resources Officer - GPC)	Sandra Bianco (Gerente General Adjunto de Talento & Cultura - BBVA)



Factores coincidentes

LAS FASES

Aún con las diferencias propias de cada empresa, el proceso general permite reconocer que en todos los casos es posible distinguir 3 momentos muy claros:

- 1. La emergencia:** el foco estuvo puesto en resolver lo más urgente. Según cada industria consistió en ubicuidad (bajar / subir trabajadores a los yacimientos, turnos de atención en agencias, sucursales), seguridad (testeos masivos express, adquisición de respiradores, aprovisionamiento y distribución de elementos de protección, cuidado de recursos claves con foco en el escenario financiero) y organización (ajuste de procesos, soporte tecnológico, funcionamiento del home office).
- 2. Reorganización:** una vez pasada la etapa de emergencia, las organizaciones procuraron entender cuáles eran las acciones de contingencia para adoptar y para trabajar con una expectativa de mediano plazo.
- 3. Estabilización:** adopción de procesos de trabajo más estables, incluyendo protocolos de reuniones y de reporting con el ánimo de instalar rutinas de producción y de trazabilidad / visibilidad de las personas.



El triple cuidado: la caja & la producción & la gente

En todos los casos, las primeras acciones concurren en bajar la exposición al riesgo de personas, finanzas y producción.

- Como una entendible respuesta, muchas de las empresas narraron que aquellos presupuestos que no requirieran afectación inmediata fueron puestos en un freeze momentáneo (situación que en algunos casos perdura) para abocarse a los temas que garantizaran la continuidad del negocio: producción en sentido amplio y cuidado y organización de las personas. Al mismo tiempo, procedieron a hacer un análisis cuidadoso acerca de los niveles de exposición financiera propia, de clientes y de proveedores para hacer una reingeniería que las dejara en una posición menos frágil.
- En simultáneo, aquellas empresas que son esenciales se enfocaron en establecer respuestas de contingencia para garantizar la continuidad de la producción, revisando los flujos de abastecimiento y de distribución, así como los procesos productivos en sentido amplio (cadena entera). Ello implicó en varios casos el rediseño con proveedores de los procesos de abastecimiento para garantizar su continuidad en el actual contexto.

- Si bien existe el riesgo de caer en el sesgo de proximidad (la mayoría de los invitados proviene de RRHH), hubo también una importante coincidencia en la necesidad de poner al cuidado de las personas en el centro de las decisiones; y entendiendo este cuidado en sentido amplio: cuidar la seguridad sanitaria, cuidar la productividad necesaria y cuidar el ánimo de los colaboradores. Respecto a este último punto, las áreas de RRHH fueron el pivote para impulsar diversas prácticas de comunicación y un empuje a que los líderes adopten un estilo de mayor cercanía con su gente; incluso en algunos casos siendo parte de la agenda quincenal del Directorio (CyM/PE).

Flexibilidad

- **Estructuras cambiantes:** varias de las empresas invitadas refirieron la re-creación de nuevas estructuras organizacionales que en muchos casos prescindieron de los modelos de dirección tradicionales para dar lugar a modelos más “líquidos” que incluso podían ir mutando a medida que el entorno lo exigía o que esos formatos “mínimos viables” revelaban su insuficiencia para el actual estado de la situación. En algunos casos (Farmacity/AR), en los primeros 2 meses habían ya pasado por 2 formatos diferentes e iban rumbo a un tercero, con el Comité de crisis al frente.
- **Objetivos de corto alcance:** con la convergencia de tantas incertidumbres simultáneamente, muchas organizaciones decidieron dejar de lado los objetivos trazados para el año / ejercicio fiscal y pasar a un formato de corto plazo (trimestrales) que permitiera acompañar los cambios que la coyuntura presenta constantemente.
- **Estilos de liderazgo:** los líderes deben tener una baja aversión al riesgo, cual si fuera una característica de su personalidad, ya que las actuales incertidumbres podrán cambiar su formato pero se mantendrán en su esencia y obligan a estos líderes a gestionar con bajos niveles de certeza, datos de baja confiabilidad (las tendencias son muy dispersas y cambiantes según el período de tiempo que se considere) y controlabilidad sobre los resultados.
- **Cambio cultural:** en aquellos casos con culturas más tradicionales, la adopción de medidas de contingencia permitió instalar forzosamente la evidencia de la rigidez de algunos procesos y prácticas y muchas de las empresas participantes están aprovechando la situación para activar la necesidad de no regresar al modelo anterior. Ante este panorama, quedó en evidencia cuál es la cultura real de cada organización (mayor o menor flexibilidad, orientación a las personas, relación directa y fluida con stakeholders).



El Home Office

**“Cuando ya se tenga la vacuna y todo se normalice vamos a tener que replantear el tema del teletrabajo porque no hay excusas para decir que no funciona”
(ENEL/PE)**

La coincidencia es total; algunas de las definiciones que posiblemente ya se puedan extraer de esta situación son:

- a)** El home office ha venido para quedarse. Forzados por el contexto, todas las organizaciones tienen hoy más personas que nunca antes trabajando en esta modalidad.
- b)** Esto que se está haciendo no es home office propiamente dicho. Los protocolos de trabajo (incluso legalmente) y las infraestructuras necesarias (muchas organizaciones distribuyeron tecnología y sillas a las casas de sus colaboradores) se fueron definiendo sobre la marcha y, de hecho, aún resta bastante para alcanzar una modalidad estable que equilibre la vida laboral con la personal. Sin embargo, cuando el escenario covid-19 remita, gran parte de los trabajadores procurarán concertar una mejor modalidad de home office pero no ir a la empresa todos los días en horarios definidos. Las encuestas realizadas por algunas de las organizaciones definen una expectativa de los colaboradores de trabajar 50% del tiempo en modo home; casi nadie imagina un formato 100% home ni 100% presencial (en aquellas posiciones que lo permiten).
- c)** Trabajar en home office requiere adquirir nuevas competencias (no sólo el manejo de herramientas virtuales sino también protocolos de comunicación, reunión, seguimiento y medición de productividad, dinámica de los equipos) y revisar los acuerdos entre los miembros de un equipo o de una cadena productiva. Quienes creen que trabajar en modo home office es lo mismo que antes sin desplazarse posiblemente se encuentren con obstáculos operativos no considerados cabalmente.



El regreso

También con bastante coincidencia, la mayoría de las organizaciones definieron que el regreso se hará en forma gradual y planificada, con máximo cuidado de todos los protocolos sanitarios, sólo en los casos en los que la presencia física sea necesaria, procurando que no haya más del 30% - 50% al mismo tiempo en las oficinas. Incluso algunas (Gold Fields/PE) ya comunicaron que no se volverá a las flamantes oficinas hasta fin de año.

En este sentido, es necesario poder diferenciar la complejidad técnica (rediseño de procesos y entrega de resultados, infraestructura requerida) con la complejidad de la gestión de las personas y equipos (adopción de las nuevas prácticas por parte de los colaboradores, temores fundados o no ante la situación sanitaria, nuevas formas de relacionamiento).





Desafíos

● La gestión de las empresas duales

El hecho de sostener una parte importante de la dotación en sus casas al mismo tiempo que otra parte de la misma desempeñándose en oficinas, yacimientos, plantas, fábricas, plantaciones, obras, etc. define una nueva categoría de empresas: las empresas duales; aquellas que tienen 2 escenarios laborales diferentes conviviendo con diferentes ecosistemas de trabajo (trabajo en modo home office – trabajo en operación). La continuidad y posible perdurabilidad de esta situación acelera la necesidad de hacer procesos de gestión customizados a cada target. Desde los protocolos de seguridad y la adopción de nuevas formas de comunicación hasta encontrar diferentes formas de medir el desempeño y desarrollar la empatía como nunca antes (personal estresado, niveles diferentes de exposición al virus).

● La vulnerabilidad de los líderes

En el escenario covid-19 los líderes tuvieron que cuidarse, cuidar y dejarse cuidar. Los modelos de liderazgo clásicos (líderes cuasicompletos) dieron lugar a líderes más vulnerables que tuvieron que vivir y compartir propias situaciones de desconcierto, comunicar marchas y contramarchas, exhibir ignorancias.



Factores específicos

Modelos colaborativos

Los casos de Unilever/AR – General Motors y de Mercado Libre/AR – Le Pain Quotidienne resultaron una muestra de innovación y de accionar “out of the box”. Si bien cada caso operó bajo aspectos formales diferentes, la idea de que una empresa que no está produciendo lo suficiente acuerde con otra que sí necesita momentáneamente incrementar capacidad de producción la cesión de una parte de su dotación de trabajadores abre un sistema de trabajo colaborativo que posiblemente también haya venido para quedarse. En ambos casos, el aprendizaje fue mutuo en el intercambio de criterios y técnicas de trabajo.

Internamente algunas empresas (GyM/PE) generaron instancias para que los trabajadores elaboren propuestas que permitan encontrar mejores versiones a la situación actual en diferentes frentes.

La importancia del wellness

Algunas de las empresas de culturas “duras” implementaron propuestas de soporte y acompañamiento a sus trabajadores con propuestas disruptivas para su cultura. Así,

ENEL/PE implementó clases de yoga y mindfulness con una muy buena aceptación por parte de trabajadores, aún de aquellos que desconocían estas disciplinas. Pampa Energía/AR instaló una línea telefónica dedicada para aquellos empleados que requieran apoyo emocional (tasa de uso:5%).

En otros casos, se activaron o multiplicaron servicios externos con psicólogos tanto para el trabajador como para su grupo familiar o bien acciones de contención emocional con recursos internos (Protecta/PE – Alicorp/PE – GPC/AR).

Para obtener mejores condiciones de trabajo en el hogar algunas de las prácticas fueron hacer llegar las propias sillas / monitores a las casas de sus dueños (Gold Fields/PE & Pampa Energía/AR) o bien proveerles un fondo de dinero a cargo de la empresa y de libre disponibilidad para que puedan adquirir mejores condiciones de confort para trabajar (Banco Galicia/AR).

Medición en tiempo real

Para poder adoptar medidas con agilidad, algunas organizaciones -Mercado Libre/AR, Unilever/AR+Latam, Globant/AR+Latam, Alicorp/PE, Farmacity/AR- fueron haciendo diversos tipos de encuestas / pulsos express para tener visibilidad acerca del estado de sus colaboradores en diversos aspectos (organización interna – stress – requerimientos de infraestructura – relación con el jefe y con la empresa – etc.).

Comunicación abierta

Mediante reuniones virtuales, miembros del Top Mgmt de la compañía se reúnen a agenda abierta con todos los trabajadores. Esta práctica la implementaron ENEL/PE, Protecta/PE, Banco Galicia/AR, GPC/AR, Alicorp/PE, BBVA/PE, YPF/AR. En el caso de Arca Continental-Lindley/PE, los temas abarcaron desde seguridad hasta riesgos de despido. Esto hace realidad el discurso de proximidad y transparencia que la empresa propone. En Globant/AR+Latam los fundadores emprendieron una “gira virtual” para estar cerca de la gente y escuchar de primera mano sus necesidades y expectativas.

En YPF/AR han dispuesto una plataforma interna para generar desde cercanía hasta tips laborales y personales para toda su comunidad que los ayudara a sentirse cuidados y, a su vez, aptos para cuidar. Al mismo tiempo, han dado apoyo a sus líderes para que sean éstos quienes efectúen.

En Redondos/PE, se implementó una agilización de los canales internos de comunicación brindando información frecuente acerca de los protocolos de seguridad y de cuidado sanitario en general, así como de salud mental.

Seguridad

En GyM/PE desarrollaron una App donde diariamente los trabajadores registran situaciones de síntomas, si tienes algún familiar contagiado o has estado cerca y allí se activa un semáforo para indicarle al trabajador si puede o no seguir trabajando o va a

recibir la llamada de un médico.

En Gold Fields/PE el desafío de tener una parte clave del personal laborando en la mina implicó un despliegue logístico de medios de transporte con protocolos de seguridad, así como un rediseño de los turnos.

En YPF/AR, se abrió una negociación amplia con los sindicatos que incluyera no sólo el impacto de la nueva situación en lo salarial y en lo operativo sino también en el cuidado de los trabajadores en la operación y los traslados.

En Redondos/PE se implementó un sistema de bonos de movilidad para que los trabajadores no tengan que absorber de su propio bolsillo el costo de movilidad hacia y desde el trabajo.

Líderes presentes

De las diversas formas de proximidad posibles, algunas (Banco Galicia/AR & Gold Fields/PE & SBS/PE) decidieron distribuirse diferentes comunidades internas entre los miembros del Comité Ejecutivo para sostener comunicaciones regulares y próximas para transmitir cercanía y detectar posibles disfunciones tempranamente.

En algunos casos, la decisión adoptada fue que los líderes (Top Mgmt) fueran a las oficinas o visitaran las sucursales / agencias como una demostración de presencia (Redondos/PE).



El interés de los participantes

Los participantes de las charlas, enfocaron sus preguntas a los protagonistas esencialmente en los siguientes aspectos:

a) Ingresos (Salario/Comisiones): cada organización adoptó una respuesta diferente en función de su realidad y perspectivas financieras y del negocio. Desde algunas que aplicaron suspensión perfecta en algunas áreas a otras que permanecieron indemnes.

b) La medición del desempeño (Definición de objetivos): la mayoría adoptó el criterio de reformular los objetivos iniciales, en algunos pocos casos dejándolos en suspenso y en la mayoría, manteniendo la metodología y acortando los plazos de evaluación y redefinición (SBS/PE).

c) La capacitación: la respuesta de la mayoría fue dejar en un primer momento en suspenso los planes de capacitación en curso o planteados para el año. A medida que fueron evolucionando en las etapas de tratamiento de la crisis, fueron retomando un lugar en la agenda de gestión; en todos los casos en formato virtual.

d) La seguridad: todas las empresas pusieron el tema en el tope de la agenda de gestión y bajo esta lógica redefinieron prioridades y procesos.

e) Feedback: la conveniencia de instalar instancias de feedback en un contexto como éste. La coincidencia de la mayoría de los invitados es que en la medida que el feedback sea un hábito representativo de la cultura real de la empresa, no hay razones para no aprovecharlo. Más aún, éste puede ser un contexto proclive a sacarle provecho con conversaciones no sólo enfocadas en la performance laboral.

Conclusiones / Aprendizajes

» La transformación digital es un hecho; forzadas por una realidad avasalladora ya no hay dudas que vivir con la tecnología (y por ende, trabajar con ella) es inevitable. La pandemia aceleró procesos que ya estaban instalados e involucró a la fuerza a quienes estaban fuera de los mismos.

» Pasar de 100% presencial obligatorio a 100% virtual obligatorio es la misma expresión de rigidez; se trata en cada caso de adoptar el mix que a cada organización o área le resulte mejor en función del tipo de trabajo y de colaboración interna necesaria.

» La cultura realmente importa para resolver problemas. Cuando no hay tiempo para hacer análisis meticulosos con indicadores y proyecciones, las respuestas están basadas en el entendimiento de la cultura (“aquello que la gente hace cuando nadie le ordena lo que hacer”). Las reacciones espontáneas acerca de prioridades y formas para decidir en escenarios turbulentos -y sus resultados inmediatos y mediatos- son una confirmación (si los niveles de satisfacción sobre los resultados alcanzados fueron altos) o una alerta (si no lo fueron).

» El home office ha venido para quedarse; aún cuando la versión covid-19 fue improvisada, la perdurabilidad de esta forma de trabajo se rebela no sólo como una posibilidad sino como una necesidad. Paradójicamente, aquellas organizaciones que la ofrecían como un beneficio diferencial deben cambiar su mensaje ya que será una práctica habitual.

» Lo sanitario como un factor relevante en la agenda de gestión; probablemente como un factor de peso en la definición de la PVE (¿cuánto “me” cuidan?).

» El factor humano (soft) como eje de la productividad; aún cuando la tentación de automatizar también está instalada, quizás como pocas veces antes los factores anímicos se han instalado en la agenda de la gestión. Quizás porque muchos de los managers que eran más distantes a estos enfoques lo padecieron en su propia realidad, quizás porque hasta los medios masivos de comunicación se hicieron eco de estos factores, parece que se ha avanzado notablemente en mirar a la persona en todas sus dimensiones.

» Aquellas organizaciones que estaban más adelantadas en los procesos de preparación “sufrieron” menos el nuevo esquema de trabajo, no sólo por contar con mejores procesos sino porque el mindset de las personas ya estaba familiarizado con el mismo.

» Si se gestiona adecuadamente, el aislamiento es sólo físico, no necesariamente social. Es posible adoptar pautas de trabajo entre las personas y los equipos que preserven la camaradería y la conexión emocional.

» El riesgo de la hiperplanificación: con la instalación del factor incertidumbre como parte de la realidad, es probable que los modelos clásicos que procuraban alcanzar la mayor previsibilidad y control de las variables haya demostrado una rigidez excesiva.

» El e-commerce es ya una nueva realidad en cuanto a los hábitos de consumo; esto implica un cambio en las formas de comprar, de vivir y, por lo tanto, de trabajar. Las expectativas son de recibir lo pedido en las condiciones comprometidas y en el menor tiempo posible, teniendo visibilidad on line del proceso general. Probablemente este mindset sea aplicado a las expectativas hacia las organizaciones.

» La oficina física como un servicio y no más como el lugar de trabajo; ya que ha quedado en evidencia que lo realmente importante es hacer el trabajo y lograr los resultados más que ir a trabajar y seguir los procesos. En este sentido, la oficina se reconfigura como una opción y no una obligación de asistencia para todos. Además del impacto presupuestario consecuente, se trata de repensar el uso del espacio y de la construcción de las relaciones dentro del mismo.

» Nuevas expectativas hacia las organizaciones; dado que el modelo de home office lo permite, se observa una tendencia incipiente de trabajadores talentosos que eligen prestar servicios en modo “free-lance”. Las empresas van a tener que optar entre disputarse los talentos entre aquellos que prefieren los formatos más habituales (cada vez menos) o revisar los formatos de contratación. Se trata de conectar ese mundo que viene con gente que probablemente quiere estar menos dentro de las estructuras y a la vez seguir generando la mística y el propósito que necesitan generar las compañías.

» Un riesgo es la sustentabilidad del ritmo de trabajo; lo que pudo ser una intensidad necesaria para salir adelante en un primer momento de crisis puede resultar perjudicial si se sostiene en el tiempo. No estamos frente a un home office (con políticas, infraestructura, soporte formal) sino ante un “working from home” (un sistema inicialmente improvisado con los recursos y restricciones existentes que evoluciona, pero con limitaciones insalvables).

» Se ratifica, una vez más, el valor de los líderes inmediatos con una actitud empática que puedan conectar con su gente como representantes de la organización.

**“La tormenta nos tocó a todos,
pero cada uno con un barco distinto”**
(Mercedes Mc Pherson – Globant)

Puedes encontrar las grabaciones de todas las reuniones en:

Fecha	Link
4/5/20	https://whalecom.webinarninja.com/account/creator/webinars/316122/live/wsps/316122/statistics
11/5/20	https://whalecom.webinarninja.com/account/creator/webinars/316126/live/wsps/316126/statistics
18/5/20	https://whalecom.webinarninja.com/account/creator/webinars/316392/live/wsps/316392/statistics
25/5/20	https://whalecom.webinarninja.com/account/creator/webinars/354633/live/wsps/354633/statistics
1/6/20	https://whalecom.webinarninja.com/account/creator/webinars/359170/live/wsps/359170/statistics
8/6/20	
15/6/20	https://us02web.zoom.us/rec/share/pp1eFuvwznJObJXzyBDAd6sLPYTKT6a823UY-_QLyR199yLolRqKrKxxuk24RNHN
22/6/20	https://us02web.zoom.us/rec/share/3e5cdf_7jNOULf97RyCflk9QonOT6a81XdP86UOmk9fJMtSfu5zUV5gRn1ocSQS
29/6/20	https://us02web.zoom.us/rec/share/z8d5DO3h9H5JHdLP4X3CSvJ6Lrnmaaa80yIP-qclz0qBVppS01vekFpzeHQ52q0a