



Nuestro hito es la digitalización e innovación

María Fernanda Botti, gerente de Recursos Humanos de Garantizar SGR - Sociedad de Garantías Recíprocas de Argentina, reflexionó acerca de los factores que propician el desarrollo y el buen clima en su organización. En 2019 la entidad obtuvo por tercer año consecutivo la distinción «Great Place to Work».

Garantizar Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) de Argentina recibió en su sede institucional a un grupo de representantes de bancos de desarrollo de América Latina, para compartir su experiencia en el marco de la pasantía «Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional: Estrategias e Impacto de Garantizar SGR», organizada por ALIDE y la entidad argentina, en octubre de 2019. Aprovechando esta oportunidad, María Fernanda Botti, gerente de Recursos Humanos de

Garantizar SGR, dialogó acerca de diversos temas, como la gestión institucional, recursos humanos, liderazgo, adaptabilidad y metodologías ágiles.

¿Cuáles son los principales avances que observas en recursos humanos y otras áreas?

Considero que el principal hito es el proceso de digitalización por el que está transitando Garantizar; la innovación, en general, ha marcado un antes y un después.

Entrevista

Todo, acompañado de un excelente clima laboral, de compañerismo, dinamismo y adaptabilidad. Sin todas estas cualidades no podríamos estar donde estamos.

En cuanto al clima laboral, ¿cuáles han sido los principales factores que han contribuido a la mejora en este aspecto?

En principio, el trabajo en equipo y la camaradería. Cada vez que incorporamos perfiles nuevos a la organización, evaluamos como principal valor su actitud y luego, su currículum. Tú puedes ser un excelente profesional, pero si no tienes una actitud que acompañe tu perfil profesional, que demuestre tus ganas de pertenecer a la organización, realmente te está faltando algo. Lo más importante es que todos los colaboradores que se incorporaron a Garantizar, tengan la misma actitud. Cuando hablamos de actitud hablamos de positivismo, amor por la empresa y estar comprometido con nuestro principal objetivo: apoyar a las pymes argentinas.

Nosotros venimos de una «explosión» en cuanto a nuestro fondo de riesgo y el número de pymes asistidas. En 2019 y el año anterior tuvimos récord. A pesar de que la coyuntura del país no está ayudando, estamos estables y tenemos los mejores números de las Sociedades de Garantías del país.

¿La digitalización en Garantizar ha tenido algún impacto en el número de personal?

No. Lo que siempre comentamos es que el colaborador que estaba abocado a tareas más operativas o que no agregaba tanto valor, hoy se dedica a tareas que sí agregan valor. Por ejemplo, teníamos una colaboradora que se dedicaba a imprimir recibos de sueldo, a repartirlos realizando envíos internos y externos a las sucursales. Pero al digitalizar los recibos de sueldo, esa persona pasó a realizar liquidaciones y labores vinculadas que, obviamente, son mucho más útiles. Así, creo que los trabajos se reconvierten.

¿La adaptabilidad se presenta en cualquier profesional a cualquier edad?

Lo vemos en cualquier edad. Sin embargo, si hay una persona que no se adapta a la empresa, que ha habido en este trayecto de cambio hacia una compañía cada vez más Great Place to Work, se ha ido de la organización, porque vamos hacia un objetivo. De todos modos, quiero destacar que las salidas fueron mínimas.

¿El clima laboral tiene un impacto en la mejora de la utilidad de la empresa?

Sí, es directamente proporcional. Está comprobado que en una empresa con buen clima laboral, los resultados económicos son altamente favorables. Nosotros venimos de una «explosión» en cuanto a nuestro fondo de riesgo y el número de pymes asistidas. En 2019 y el año anterior tuvimos récord. A pesar de que la coyuntura del país no está ayudando, estamos estables y tenemos los mejores números de las Sociedades de Garantías del país.

¿Qué otras innovaciones están en proyecto en la institución?

En este momento, uno de nuestros mayores objetivos es la implementación de Dynamics 365-Microsoft para toda la Gerencia de Administración y Finanzas. Es un programa de gestión que engloba a la gerencia y es transversal, porque todos estamos interconectados. Se utiliza para aprobaciones, consultas y compras (autorizaciones). Estamos en proceso de implementación y cuando tenga todas sus funcionalidades, será una gran innovación para la compañía. Lo mismo pasa con nuestro sistema de gestión de talento, Talent-Microsoft. Creo que estos dos sistemas estarán implementados al 100% en el 2020, ese es nuestro objetivo. También seguiremos innovando con Garantizar Digital, haciendo hincapié en la venta de productos a través de la web. Garantizar avanza en el mercado como cualquier empresa de primera línea y, con todas las innovaciones que comentamos, estamos a la altura de las empresas más competitivas del país.

¿Cómo se compara Garantizar en gestión de talento humano con otras instituciones de Argentina? ¿Qué las diferencia o asemeja?

Las diferencias con otras instituciones se identifican en los comentarios que hacen nuestros colaboradores, los que recibimos de parte de candidatos en las entrevistas y de los resultados de nuestra encuesta de clima, realizada

Garantizar avanza en el mercado como cualquier empresa de primera línea y, con todas las innovaciones que comentamos, estamos a la altura de las empresas más competitivas del país.

por la empresa Great Place to Work. Sabemos que el buen clima laboral que ha logrado Garantizar, no todas las empresas lo alcanzan. Los beneficios y salarios en Garantizar son de excelencia. Realizamos un benchmarking de mercado con la consultora Mercer para ver cómo están los niveles salariales de las empresas financieras del país. Nos medimos con el Club de Bancos de Argentina. Creo que beneficios, salario y clima laboral son un combo muy atractivo, más allá de la imagen de nuestra marca que acompaña, y mucho.

Los beneficios que Garantizar otorga a sus colaboradores son diversos, entre ellos home-office. ¿Cuál es tu visión particular sobre esta modalidad de trabajo?

Cuando ingresé a Garantizar, yo venía de una compañía multinacional donde ya utilizábamos el beneficio y estaba convencida de que home-office podía funcionar en Garantizar. Primero, porque todos tenemos puesta la camiseta y realmente trabajamos por objetivos. Empezamos a implementarlo una vez cada quince días porque había una reticencia lógica por el desconocimiento, en un comienzo. Una vez que funcionó, los gerentes se animaron a aplicarlo una vez por semana y que se autorregule. Los colaboradores deciden quién se toma el lunes, martes, miércoles, etc.; aunque no hay una obligatoriedad del beneficio. Los que deciden optar por el beneficio, un día a la semana tienen la posibilidad de ahorrarse dos horas de transporte público y ese tiempo



lo usan como prefieren. Es realmente calidad de vida para el colaborador. Hoy en día es uno de los beneficios más valorados. Creo que a futuro, en la mayoría de las empresas se va a replicar. En Buenos Aires, muchas empresas tienen home-office como los bancos, Mercado Libre, Microsoft, Natura, etc. Nosotros nos nutrimos de las experiencias de compañías de primera línea para replicarlas en Garantizar. Hasta el momento ha sido un éxito, la idea es continuar utilizando esta modalidad de trabajo remoto.

En la actualidad está cada vez más presente el empleo de metodologías ágiles/colaborativas. Tengo entendido que Garantizar las utiliza. ¿Podrías comentarnos sobre esta labor?

Nosotros hemos comenzado a trabajar con metodologías ágiles en lo que respecta a implementaciones de innovación digital. Todos aportan ideas de cómo encarar el proyecto. Las ideas que se priorizan son las que eligen la mayoría de los colaboradores y de esa manera se encara el proyecto de implementación. Hemos empezado por los programas de digitalización de la compañía y a futuro nos gustaría armar células de trabajo en las diversas gerencias para trabajos



rutinarios y diarios. Estamos, también, capacitándonos en metodologías ágiles y design-thinking para poder implementarlas.

La idea es que cada uno pueda hacer su trabajo y tenga la autonomía de decidir qué es lo importante y conversar con su jefe con horizontalidad. Que tu jefe sea más el owner del proyecto y que lidere el mismo de manera positiva dando participación al equipo.

¿Qué recomendarías a las instituciones financieras con relación a la gestión del talento humano a la luz del avance de Garantizar en clima laboral?

Para mí, hay que nutrirse de todo lo que hacen bien las entidades privadas sin perder el objetivo de cada entidad pública. La ayuda financiera a la sociedad tiene que ser el propósito principal, pero si lo acompañas de un buen clima laboral terminas logrando éxitos. Me parece que se tienen que animar, creo que en las entidades públicas hay miedo a innovar. Según lo mencionado en la pasantía, hay miedo a perder el trabajo, a que te hagan trabajar más, a lo nuevo. En Garantizar tuvimos que ayudar a que los líderes de muchos años en la institución se suban al barco y remen hacia la nueva Garantizar para llegar a destino con éxito. Yo siempre digo que si todos los líderes y gerentes no hubiesen acompañado, no hubiésemos estado donde estamos hoy, a nivel económico y en el puesto 15 del ranking «Great Place to Work 2019».

Acabas de mencionar el tema de liderazgo, señalando que los líderes, a veces, tienen miedo a innovar. ¿Cómo manejar el tema de liderazgo, cómo sacarlos de su zona de confort?

Considero que debemos acompañarlos con capacitación, coaching, feedback y con actividades que te movilicen a nivel personal y laboral. Te comentaba que organizábamos muchas actividades integradoras fuera de la compañía, trabajamos con varios coaches especializados en liderazgo. Todo el equipo de gerentes —me incluyo, obviamente— nos capacitamos en ello. Además, hay que trabajar la comunicación, la llegada a tus colaboradores, la gestión de puertas abiertas y que no le tengan miedo a salir de la zona de confort.

Perder el miedo y salir de la zona de confort para estar mejor...

Totalmente. Después de tanto tiempo, ves que por tercer año consecutivo somos «Great Place to Work», ese es el mejor resultado, lo tangible. Tú has podido escuchar a nuestros colaboradores cómo hablan de sus líderes. Es un orgullo cómo hablan de Sabina, de Giselle, de Hernán, de mí. No es algo digitado. A nadie se le dijo qué decir. Allí tienes la experiencia de Nico Fiori, quien comenzó como proveedor y luego resignó sueldo para trabajar en Garantizar. Cuando él era un externo, venía a la oficina con una sonrisa y ya consideraba como sus compañeros a todos los colaboradores. La verdad que, para mí, eso es un orgullo.