



# LA OLA DEL FORMATO FLEX

**PANEL**  
CAPITAL  
HUMANO


**MODERADOR**  
**Rafael Rojas**  
Tupayachi  
Editor general  
de G de Gestión

**Cuatro ejecutivas líderes del sector de servicios vinculadas a la gestión del talento describen el nuevo estándar laboral que aplicarán las empresas en la pospandemia. Actividades de hotelería, transmisión eléctrica, consultoría y telecomunicaciones preparan el regreso con “variantes” del formato híbrido y otras medidas a favor de sus colaboradores.**

**E**ste Panel nos permite conocer el nuevo estándar de la gestión del talento luego de las lecciones obtenidas en lo que va de la pandemia, algo que no se limita solo al trabajo remoto, sino que va más allá si consideramos que algunas iniciativas de home office ya se aplicaban antes de marzo del 2020, como es el caso del programa FlexPlace de Telefónica del Perú.

Dentro de los aportes de nuestras invitadas podemos destacar la calidad de multitasking que ahora se viene aplicando en el sector hotelero, donde, por ejemplo, la especialidad en general es el servicio al cliente, en vez de la concentración que se tenía antes y que focalizaba demasiado al personal de esta industria.

Otro punto que marcará una tendencia es que ya se están preparando algunas empresas para incluir los primeros grupos que regresarán a la oficina este año, la mayoría de ellos porque prefieren el trabajo fuera del hogar. En todo caso, es un grupo minoritario que deberá, como en todos los casos, adaptarse al formato híbrido que reinará masivamente a partir del 2022.

Finalmente, los cuidados de la salud mental de los trabajadores y la aplicación generalizada de flexibilidad en las normas laborales serán aspectos que estarán dentro de las prioridades de las áreas de gestión del talento, cuya versión pospandemia ha tomado protagonismo dentro de las estructuras gerenciales de las empresas. 

**1**

**¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el área de gestión del talento desde marzo del 2020?**

**2**

**Para su sector y para su compañía, ¿cómo describiría el nuevo estándar en la gestión de personas para las empresas locales?**



## ANDREA GUERRA

Market director de Human Resources de JW Marriott Perú

“

**“HOY HEMOS CREADO ESTE SERVICIO AL CLIENTE EN QUE NO SOLO SE ES RECEPCIONISTA. ESTOS ROLES SON MÁS PRODUCTIVOS, SOBRE TODO PORQUE NUESTRA FUERZA LABORAL ESTÁ MÁS ENTERADA DE TODO”.**

**1** Sigue siendo un aprendizaje continuo, un curso acelerado de un máster en gestión, tanto de personas como de servicios. Hemos aprendido muchas cosas, pero lo resumiría en lo siguiente: uno de los aspectos es que el trabajador es realmente el centro para nosotros como empresa. Si bien eso es parte de la filosofía de nuestra compañía, se ha visto mucho más evidenciado que el trabajador tenga que estar bien en esta coyuntura tan compleja, en lo personal y en lo familiar, para que pueda rendir en lo laboral. Todas las decisiones que hemos tenido que tomar a nivel de empresa, a nivel de recursos humanos, han estado centradas en el trabajador. Desde temas tan sencillos como rotaciones de los horarios y combinaciones de puestos, ha sido mucho más evidente nuestra preocupación por el trabajador como centro principal de la empresa. Por el hecho de que brindamos servicios, tener que adaptarnos a esta modalidad virtual no fue fácil. Somos una empresa de contacto cercano con el cliente; esta lejanía fue un reto importante para romper paradigmas y buscar formas creativas para ser cálidos, para estar cerca del trabajador también de forma virtual. Además, comprobamos que la comunicación es importante para nosotros desde la parte gerencial hacia los trabajadores.

**2** El nuevo estándar es la transformación, pero, además, lo que nosotros estamos utilizando, y que va a perdurar en el tiempo, son estos roles multitasking. Anteriormente teníamos muchas posiciones que hacían una unidad de negocio; por ejemplo, un recepcionista solo trabajaba en recepción. Hoy hemos creado todo lo que es servicio al cliente, y esta persona ya no es solo recepcionista. Estos roles nos están permitiendo ser más productivos, sobre todo en cuanto a que nuestra fuerza laboral esté más enterada de todo, o que pueda solucionar todos los problemas que surjan de la parte de atención al cliente. Entonces, hemos combinado en todas las áreas estos roles de multiservicio a nivel tanto de línea como de liderazgo. Antes teníamos muchos supervisores que solo veían una gestión, ahora tenemos un supervisor que ve toda la operación del hotel. Esto nos ha permitido contar con una mayor capacidad de resolución de problemas frente a los clientes, y, en aprendizaje, es más atractivo para un asociado (colaborador) y para un líder hacer de todo un poco que hacer únicamente una porción de trabajo. Este nuevo rol le da mayores oportunidades de crecimiento, porque ahora se sabe más respecto a lo que venía haciendo hace año y medio.

### TENDENCIA MARRIOTT

## Programa sobre el bienestar

La cadena hotelera apuesta por modalidad híbrida y por salud mental de asociados.

●● Algo que es una tendencia para los próximos cinco años es establecer, por más que seamos una empresa de servicios, en algunos departamentos la modalidad híbrida, no remota al 100%. Consideramos que el formato híbrido va a ser muy adecuado para nuestro rubro.

Por ejemplo, en departamentos como finanzas, en departamentos de ventas que están trabajando en esta modalidad, la motivación es extrema para tener ese balance propio del rubro que no se había podido lograr anteriormente.

Nosotros no lo habíamos explorado porque no era algo que estaba dentro de nuestro radar, pero la pandemia nos ha enseñado que sí se puede trabajar de forma remota. Hemos sido muy accesibles con las metas, y ahora no tenemos que supervisar a una persona sentada frente a nosotros.

Hemos acelerado este tema de los KPI, de la productividad, de los tiempos propios de cada persona. Creo que el balance vía trabajo sí es una tendencia que nos está permitiendo tener niveles mucho mejores de motivación y, obviamente, vamos a seguir perdurando en estos años.

Por otro lado, el tema de salud mental es una tendencia que se va a llevar para los siguientes años. Tenemos programas como Take Care, que busca la satisfacción a nivel físico, mental, de nutrición y financiero, todos los ejes de bienestar del colaborador, que seguimos potenciando. Esa es una tendencia que vamos a seguir utilizando.



## JUANA MOLLO

Socia líder de Human Capital y Responsabilidad Corporativa de PwC

**1** Destaco los puntos de comunicación, el tema de bienestar, la cultura digital y de tecnología, y lo que es la cultura de la innovación. Esos son los temas que nosotros hemos tenido que trabajar de manera intensa. En la parte de comunicación, buscamos generar espacios de conexión de la empresa con los colaboradores. Como somos una compañía de servicios, nuestra relación es con la firma pero también con nuestros clientes; entonces, había momentos en que las personas estaban tensas, tenían que hacer muchas cosas desde sus casas, actividades que normalmente solo se hacían en la oficina. Hemos promovido acciones orientadas a todo lo que es bienestar mental, emocional e incluso espiritual y físico. Hemos llegado a hacer sesiones de yoga por las mañanas y tenemos muchas personas que participan. Las sesiones de bienestar se convirtieron en virtuales; les hemos puesto talleres de coaching de todo lo que puede manejar una persona: objetivos de vida, cómo tomar el cambio, etc. Eso ha ayudado a que muchos se sientan acompañados. En la parte tecnológica, aceleramos el tema digital, dado que trabajamos con mucha información del cliente y con información física, la cual ahora está digitalizada.

**2** En nuestro caso, tenemos el estudio Global Report Workforce for the Future de PwC, que está pensado en cuáles son las competencias que un líder debe tener hacia el año 2030. Se remarcan la agilidad para aprender, la adaptación al cambio a través de la innovación, resolver problemas, el liderazgo inclusivo y el trabajo en equipo. Así es como los profesionales van a tener que ser, y sobre todo los líderes del futuro. Sobre esa base nosotros estamos iniciando este año una nueva estrategia a nivel mundial que lleva el nombre de The New Equation, en que tenemos que ser una comunidad de asesores que solucionan problemas y han de combinar el ingenio, la experiencia, la innovación y la tecnología con la intención de buscar resultados sostenibles y de construir confianza en la sociedad. Esta será la nueva estrategia como firma, que está basada en cinco principios: trabajo innovador orientado a un propósito, valorar y cuidar a nuestra gente, liderazgo inclusivo y trabajo en equipo, crecimiento y desarrollo, y flexibilidad y buscar una evolución en un trabajo híbrido. La nueva ecuación está pensada para PwC como firma, pero también puede ayudar a nuestros clientes a lograr esos mismos objetivos.



**“ESTAMOS INICIANDO ESTE AÑO UNA NUEVA ESTRATEGIA A NIVEL MUNDIAL QUE LLEVA EL NOMBRE DE ‘THE NEW EQUATION’, EN QUE NOSOTROS TENEMOS QUE SER UNA COMUNIDAD DE ASESORES QUE SOLUCIONAN PROBLEMAS”.**

### TENDENCIA PWC

## Iniciativa “Be Well, Work Well”

Consultora prepara protocolos para unos días de trabajo en casa y otros en la oficina.

•• Todas las empresas están analizando el formato híbrido. Hace año y medio, si nos decían que íbamos a tener un formato, así tan cercano de trabajar en la casa de uno, muchos habríamos respondido extrañados, pero ahora sí se está analizando muy cercano todo lo que es el tema de laborar una parte en home office y poder tener otra parte presencial.

Es cierto que esto se tiene que normar de alguna manera, porque hay que definir algunos protocolos, pero igual se tiene que promover la flexibilidad. Nos ha quedado claro a todos que en la casa podemos trabajar; el hecho de tener la forma de medición hace que uno pueda estar tranquilo.

Nosotros, como firma, contamos con una medición en los entregables que tenemos a nuestros clientes. Si nuestro personal no estuviera trabajando, simplemente no tendríamos entregables. Es obvio que todos nosotros nos hemos podido amoldar a la modalidad del trabajo remoto.

Entonces, primero, nosotros sí estamos pensando en un regreso no a cortísimo plazo, pero sí a inicios del próximo año; una modalidad de regreso paulatina. Estamos hablando de hacer algunos protocolos de días de trabajo que se pueda hacer en casa y otros en la oficina.

No vamos a dejar de hacer estas sesiones de bienestar. Contamos con un programa que se llama “Be Well, Work Well”, que obviamente está pensado en ayudar a los colaboradores a sentirse integrados y en tratar temas de la salud mental y física.



## MARÍA DEL PILAR VILLACORTA

Gerente de Administración de Red de Energía del Perú

**1** Asegurar el servicio de energía eléctrica requiere una disponibilidad de 24 x 7 y es un compromiso pleno, no solamente de la parte empresarial, sino también del talento, que tiene este sentido de pertenencia muy arraigado. Entonces, esa característica en un entorno de COVID-19 evidentemente tenía una complejidad importante: cómo hacer para irnos al remoto, pero permaneciendo con células de mantenimiento activo a nivel nacional, cumpliendo con todo el plan de gestiones del sistema de energía. Abordamos muchas acciones similares porque ningún otro evento mundial ha permitido poner en evidencia al talento en el centro de las organizaciones, y eso nos ha retado a ser los que marcan el ritmo en muchas cosas que se tenían que hacer en la organización. Obviamente, también la coyuntura, con toda esa complejidad, la vimos como una oportunidad de hacer mucho y de romper muchos paradigmas para la gestión misma de organizaciones como REP, que se basa en excelencia operacional, en rigurosidad, pero teníamos que aprender a crear protocolos flexibles de gestión del talento. Damos énfasis a cuatro puntos importantes: liderazgo cercano y empático, en que creamos un comité de crisis permanente; comunicación dinámica y oportuna. Otro punto es el bienestar, que tiene que ver con la salud de la gente. Finalmente, están el desarrollo y la motivación.

**2** En términos generales, el COVID-19 acelera una estrategia en términos de talento. Tenemos un propósito, que es “Conexiones que inspiran”, que, de hecho, motivan muchísimo la gestión del talento en toda su conexión, además de los distintos stakeholders, con una mirada de sostenibilidad, con una mirada mucho más consciente de entrega de valor. Entonces, alrededor de la gestión del talento el COVID-19 acelera primero las capacidades, algo común en varias organizaciones, así como la capacidad de adaptabilidad, el agilidad, esos skills que aparecen más que nunca, lo digital, la analítica. Se aceleran, pero hay que fortalecer líneas de acción en los perfiles que el nuevo entorno presenta, más aún con un entorno híbrido de trabajo en que la flexibilidad es clave, considerando que existe productividad en el trabajo remoto, pero se deben flexibilizar procesos. Esta realidad facilita la creación de células de trabajo transversales. A nivel de grupo, el paradigma de la movilidad se cae. Ahora el trabajo desde cualquier lugar del mundo es evidente, y esa es una gestión en talento interesante que reta a las áreas en cuanto a que ahora es global, no solo porque puedes encontrar talento en todo el mundo, sino porque a tu personal también se le abren las fronteras.

“

**“ESTA REALIDAD FACILITA LA CREACIÓN DE CÉLULAS DE TRABAJO TRANSVERSALES, A NIVEL DE GRUPO, EL PARADIGMA DE LA MOVILIDAD SE CAE”.**

### TENDENCIA REP

## Valor sostenible y VIDA

Red de Energía apuesta por estrategia al 2030 y el liderazgo consciente.

• Nosotros venimos trabajando en el Grupo ISA una estrategia con una visión al 2030 a la que llamamos “de valor sostenible”, que se basa en cuatro pilares que responden a verde, innovación, desarrollo y articulación (VIDA), por lo que ya había una estrategia de talento en que lo que prima es cómo asegurar una cultura que habilite esta estrategia, y, por lo tanto, las nuevas capacidades que se requieren para un talento organizacional.

Entonces, capacidades de adaptabilidad, orientación al cliente, innovación, transformación digital, estaban declaradas en nuestro mapa de ruta, por lo que la pandemia habilitó mecanismos para acelerar estas capacidades, aunque el proceso sin duda continúa, es algo que se mantiene.

Al lado de la estrategia en el marco de la actuación, mirando lo que se viene en nuestra estrategia de talento, está el entorno flexible en el manejo del trabajo. En lo que se refiere a talento, se potencian oportunidades para la diversidad y la inclusión, porque se han roto paradigmas y ahora se aprecia un panorama mayor.

Luego, el bienestar presente cuidando los protocolos sanitarios. También estamos trabajando el liderazgo consciente, en el que el líder tiene que aceptar y compartir una vulnerabilidad, por lo que deja aparecer al otro, algo que tiene que estar presente. La digitalización de los procesos de talento será también una tendencia para los siguientes años sobre la base de la analítica.



## GEORGETTE PAGE

Gerente de Talento,  
Compensaciones, Desarrollo y  
Cultura en Telefónica del Perú

**1** Desde el inicio de la emergencia sanitaria, nuestra prioridad ha sido velar por el bienestar de cada uno de nuestros trabajadores y, al mismo tiempo, asegurar la continuidad del negocio y del servicio a nuestros clientes. Tuvimos que asegurar la continuidad del servicio a los peruanos con una operación que tuvo picos históricos de demanda y con el 90% de nuestro personal trabajando en remoto. Ese fue nuestro contexto de trabajo, muy desafiante. Teníamos que acelerar la transformación digital con oportunidades para todos, con el despliegue de la fibra óptica en todo el país. Hoy día tenemos 1,2 millones de hogares con esta tecnología, además de conectar con 4G a 13.000 localidades que estaban absolutamente alejadas. Entonces, este propó-

sito de cerrar la brecha digital en el Perú es lo que nos ha movilizado. Lo que hemos hecho es priorizar en todo momento la salud y el bienestar de los trabajadores, apalancados en la tecnología. Para el trabajo remoto fue fundamental el uso de herramientas digitales; por ejemplo, nuestra app Movistar Contigo, que nos permite saber, en tiempo real, cuál es la situación médica de nuestro equipo de 4.000 colaboradores a nivel nacional.

**2** La pandemia aceleró la dinámica de todos los sectores y todos los procesos de una compañía, y la gestión de personas no ha sido la excepción. Por el contrario, nuestra evolución ha sido enorme. Un estudio global señala que más del 80% de los directores generales consideraban que las áreas de capital humano han tenido un papel de liderazgo muy relevante en medio de la pandemia y que nuestro trabajo ha sido clave para la competitividad de sus organizaciones. En esta forma de trabajo y por el cuidado físico y mental que hemos dado a los empleados, nos hemos convertido en socios estratégicos de los negocios. Todos nos hemos transformado. En Telefónica superamos muchísimos mitos, hemos dejado atrás todas esas creencias que teníamos sobre el trabajo remoto y fuimos testigos de su verdadero potencial. Será necesario que todos nuestros colegas pongan en valor estas capacidades adquiridas en tres ejes que considero fundamentales: el apalancamiento en la tecnología, la gestión de la información y el fortalecimiento de una cultura atractiva para el mejor talento.

## El precursor "FlexPlace"

Empresa empezaría este año el formato mixto con un pequeño grupo.

• Antes del inicio de la pandemia, en Telefónica ya veníamos trabajando en fortalecer la cultura de la innovación, que nos ayude a transformarnos digitalmente para poder así consolidarnos como líderes del mercado. Por eso, antes de la crisis ya habíamos tenido un camino recorrido que nos ayudó a adaptarnos rápidamente a los cambios que vinieron.

En el 2019 lanzamos el programa FlexPlace, en que nuestros trabajadores podrían trabajar en sus casas, de manera remota, uno o dos días a la semana. Esto fue un entrenamiento muy importante, porque los equipos ya estaban familiarizados con esta dinámica virtual; por tanto, cuando vinieron estas medidas tan drásticas, pudimos rápidamente reaccionar.

Nosotros ya tenemos planificado nuestro retorno a la oficina; de hecho, es una planificación que hacemos no solamente en el Perú, sino en toda la región. Estamos apuntando a hacerlo de manera homogénea y a trabajar un modelo híbrido que nos dé flexibilidad, que nos permita obtener los mayores beneficios de ambos mundos, del presencial y del remoto. Estamos preparándonos con todos los protocolos; no tenemos una fecha definida, aunque un grupo pequeño empezaría este año, porque vamos a ser absolutamente conservadores en función de cómo están las cosas. La expectativa de la gestión del capital humano es consolidarnos como socios estratégicos indiscutibles del negocio, ese es el gran objetivo luego del avance logrado en los últimos años.



ROSARIO ALMENARA  
VICEPRESIDENTA  
DE LHH DBM PERÚ

## Pandemia y el perfil gerencial

El contexto actual es muy desafiante. La pandemia ha llevado a muchos cambios en las empresas, en lo tecnológico, social y empresarial. El impacto no ha sido igual en los diversos sectores económicos, pues algunos han tenido que enfrentar más cambios que otros por efecto de la crisis.

Es fundamental observar cómo muchas empresas vienen adecuando sus estrategias, estilos de liderazgo y cultura organizacional a esta nueva realidad y a las tendencias que se observan en los variados sectores. Otras empresas han debido reenfocar sus portafolios de productos o servicios en línea con la evolución del mercado.

También se evidencian algunas reestructuraciones, reorganizaciones y cambios de perfil en las organizaciones para enfrentar estos cambios. Las innovaciones tecnológicas también han impactado en las estructuras de los negocios y en las necesidades de las empresas.

Por todo lo anterior, se observan ajustes en los

perfiles de los gerentes. Hoy los gerentes tienen que estar preparados para cubrir estas necesidades, asumir retos muy diversos, enfrentar nuevas exigencias, ver muchos problemas a la vez, priorizar, así como tomar las mejores decisiones con poca información y en un entorno volátil, incierto y complejo. Además, los gerentes necesitan alcanzar la excelencia, ser

muy competitivos y exitosos en los múltiples cambios que vienen enfrentando.

Y si bien, además de estos cambios, hay nuevas exigencias, también existen nuevas oportunidades. Los gerentes, en una coyuntura como la actual, deben mantenerse vigentes, conocer de los nuevos requerimientos en el mercado laboral, desarrollar nuevas competencias y estar preparados para la adecuación a la nueva realidad.

Como reflexión final, evaluemos las siguientes preguntas: ¿qué otros cambios se vienen dando en las empresas?, ¿estoy preparado para enfrentarlos?, ¿qué necesito hacer?

**"LOS GERENTES NECESITAN ALCANZAR LA EXCELENCIA, SER MUY COMPETITIVOS".**