



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**La contribución de Recursos Humanos como impulsor y
amplificador de los equipos en proyectos de transformación
del negocio.**

El Caso de los BAs de L'Oreal Argentina en el contexto del COVID19

Autor: Mariángeles Guadalupe Medina
DNI/Pas: 33.795.256
Director de Trabajo de Graduación: Victoria Derico

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, junio de 2021

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Encuadre de la situación y pregunta central	5
2.1 Introducción y problema a abordar.....	5
2.2 Presentación de la situación	10
2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos	14
3. Ejes conceptuales	15
3.1 Rol de Recursos Humanos como impulsor de cambios y cultura	15
3.2 Aprendizaje en Red y Comunidad de práctica.....	18
3.3 Adaptación de Equipos.....	20
3.4 Gestión del cambio. Procesos de gestión. Tipos, etapas e implicancias en las personas. Desarrollo de nueva identidad.....	21
4. Investigación de campo	27
4.1 Metodología de relevamiento de información	27
4.2 Presentación y Análisis de la información de campo	28
5. Conclusiones del análisis del problema abordado	39
6. Recomendaciones para la acción	42
6.1 La nueva descripción de puesto para el rol del e-BA	43
6.2 Plan de Capacidades.....	43
6.3 Plan de Gestión del Cambio para supervisores.....	45
6.4 Recomendaciones mirando hacia el futuro.....	46
7. Conclusiones generales del trabajo	48
8. Bibliografía	50
9. Anexos	52
9.1 Cuestionario guía para entrevistas a líderes de negocio.	52
9.2 Cuestionario guía para entrevistas a supervisores de Punto de Venta...	52
9.3 Mural de trabajo, resultado de la actividad de propósito con el equipo – Prototipo de nuevos clientes y necesidades	53
9.4 Mural de trabajo, resultado de la actividad de propósito con el equipo – Desarrollo de modelo de atención futuro por equipos.....	54
9.5 Descripción de puestos E-BA.....	55

1. Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de graduación de la Maestría de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés, se decidió trabajar en el valor de Recursos Humanos como amplificador de cambios estratégicos de recursos Humanos dentro de una organización. Un rol de Recursos humanos como puente y conector para responder las necesidades del negocio, cuidando y desarrollando las capacidades para que los equipos puedan realizarlos. Siempre teniendo en cuenta y conociendo en profundidad el contexto del negocio por un lado, y ayudando a comprender el momento justo para potenciar los cambios que impulsen a conseguir los objetivos organizacionales. Un Recursos Humanos embebido en el negocio y equipos de tal manera que acompañe la aceleración de un cambio necesario “top-down” a algo orgánico y incorporado desde las bases de los equipos.

En concreto, se tomó un caso de estudio que ocurrió durante el inicio de la pandemia COVID-19 en L’Oreal Argentina, en el cual los Consultores de Belleza o también denominados BAs, se vieron forzados, al igual que muchas otras profesiones y roles, a modificar la forma en que realizaban su trabajo. El proceso que vivieron durante este tiempo fue fundamental para poder comprender que la transformación y la evolución de su situación actual era necesaria si querían mantener el nivel de contribución que venían entregando hasta el contexto actual.

Desde la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos, es de vital importancia pensar cómo aportar al negocio apoyando el desarrollo de habilidades y capacidades de los equipos para el futuro. Dentro de la agenda de trabajo y conociendo en profundidad el negocio, se debe plantear de qué manera evolucionar algunos puestos y roles operativos que existían en la compañía, esencialmente presenciales y de contacto físico como lo son los roles de venta directa.

Se ha investigado de manera demográfica la población, se han realizado entrevistas a líderes del negocio y a los supervisores de este público de

colaboradores afectados para poder dimensionar y comprender más acerca del perfil y su realidad dentro de la compañía frente al contexto, a través de su opinión respecto de los cambios en las formas de trabajar, impactos en los equipos tanto por las nuevas capacidades y competencias desarrolladas, como así también por el uso de nuevas tecnologías. Por último, se diseñó un Focus Group bajo la metodología Design Sprint donde se convocaron a Consultores de Belleza y a miembros del equipo que trabajan directamente con ellos para indagar directamente acerca de cómo perciben su propósito dentro de la organización y poder diagnosticar y efectuar un plan de acción que realmente impacte positivamente en este público.

El objeto de este trabajo es poder realizar una propuesta desde el área de Recursos humanos para brindar soluciones que permitan mantener el nivel de contribución de los BAs, cuyo rol es clave en el modelo de negocio, considerando los cambios en el contexto.

Como resultado de este proceso, se pudo observar no solo la importancia del Rol de Recursos Humanos como amplificador de cambios dentro de una organización con la capacidad de conducir, clarificar y conectar el contexto actual con la necesidad del negocio y el desempeño de los equipos. Asimismo, también la importancia del aprendizaje en red entre los miembros de los equipos, la necesidad de incentivar las comunidades de práctica para la gestión efectiva del conocimiento dentro de la organización. Por último, pudimos identificar lo relevante de poder disponer de equipos y roles flexibles que puedan responder a la necesidad de cambio, acompañados de formación y acompañamiento constante.

2. Encuadre de la situación y pregunta central

2.1 Introducción y problema a abordar

“No es la mejor especie la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”

Charles Darwin

El contexto mundial COVID ha desafiado y hackeado las formas de trabajar, forzando tanto a empleados como a empresas, y hasta incluso a los gobiernos, a trabajar de manera remota, diseñando e implementando el teletrabajo, sin siquiera haber probado sus beneficios y el impacto en los niveles de productividad.

Según un estudio de la UCEMA, a través de una encuesta online realizada entre los meses de agosto y septiembre de 2020, que comprendió casi 900 respuestas de mayores de 18 años, solo el 6% de las personas habían realizado teletrabajo más de tres días a la semana antes del comienzo de la pandemia. Un 32% nunca había teletrabajado, y el 62% restante lo había realizado algunos días por la semana.

Sin embargo, muchas de estas modificaciones a la forma de trabajar parecen haber llegado para quedarse. Mas allá de lo novedoso de la experiencia, el 84% de las personas entrevistadas desearían que las compañías en las que trabajan implementaran alguna práctica al teletrabajo posterior a la pandemia, resaltando a su vez, que no sean 100% remotos o presenciales; es decir un formato híbrido que les permita mantener los beneficios que han obtenido durante este tiempo: calidad en tiempos de transporte, posibilidad de estar con sus familias mayor cantidad y poniendo en el centro sus necesidades personales.

En relación al impacto desde la mirada empresarial, si bien se han perdido espacios de colaboración y confianza, algunas compañías ya han visto este hecho como oportunidad para reducir los gastos generales, como el traslado a

oficinas más pequeñas, y por consiguiente, más baratas, que podrían permitir invertir de otra manera en los empleados.

Muchos de los trabajos han podido adaptarse correctamente, sobre todo aquellos trabajos que en general eran de gestión o administrativos en las oficinas, por contraposición a aquellos de plantas productivas, o bien roles comerciales. A través de plataformas de videoconferencia como zoom, Ms Teams, meet, Skype, entre otras, se han podido mantener las relaciones y reuniones a la distancia, intentando mantener la cotidianeidad y la continuidad.

La pandemia no solo trajo cambios en la forma de trabajar, sino también en el contenido y el propósito del trabajo. Algunos trabajos han tenido que transformarse y cambiar en sí mismos, a través de la incorporación de herramientas digitales, nuevos horarios y lugares de trabajo, cambio de responsabilidades y ámbito de aplicación de esos trabajos, provocando que se tenga que analizar y definir nuevamente cuáles son las competencias y los perfiles de las personas que los ocuparán.

En particular, la función de venta directa se vio profundamente modificada. El consumidor en general cambió la manera de relacionarse con las marcas, y requirió que nos pusiéramos a pensar, sobre todo en lo que son productos de lujo y de experiencia, cómo nos amoldábamos a la nueva realidad, no solo quienes ocupan directamente el rol de venta, sino también los líderes a cargo de estos equipos.

Hace algún tiempo L'Oreal había identificado la necesidad de evolucionar en la forma en que se vendía a los clientes de la división de productos de lujo y se había plantado un proyecto de transformación de la venta directa. Este proyecto consistía en el análisis y revalorización de los BAs que atienden el punto de venta de manera transaccional y reactiva a una con mayor nivel de aspiracional y que exceda el punto de venta actual, teniendo en cuenta el cambio del modelo de atención del negocio, los nuevos consumidores y la inminente llegada del e-commerce como una nueva herramienta de compra.

La pandemia hizo que este proyecto se acelere, que tome relevancia, no solo desde una óptica proactiva como inicialmente lo habíamos dispuesto, sino ya desde la necesidad de no poder seguir vendiendo a nuestros clientes como sabíamos hacerlo y adecuar la gestión del equipo de ventas a la nueva realidad y hábitos de consumo.

2.1.a Descripción de la organización

L'Oréal es la compañía N°1 de la industria cosmética, presente en más de 130 países, con 23 marcas a nivel internacional y cerca de 67.500 colaboradores, de los cuales 3.265 trabajan en 18 centros de investigación propios en Europa, Asia y América.

En Argentina, está presente a través de cinco categorías (Maquillaje, Cuidado de la piel, Cuidado capilar, Coloración y Fragancias) representada por prestigiosas marcas: Lancome, Biotherm, Kiehl's, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor & Rolf, Diesel, La Roche Posay, Vichy, L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, L'Oréal Paris, Garnier, Colorama y Maybelline NY.

L'Oréal Argentina está conformada por cuatro Divisiones Comerciales que agrupan las marcas según Canales de Distribución específicos. La Misión de las Divisiones es ofrecer la opción más amplia a cada cliente. Cada una funciona en un canal específico, y cultiva un aspecto particular de belleza.

Estas cuatro Divisiones Comerciales se organizan de la siguiente manera:

Productos Profesionales (DPP)

La División Productos Profesionales distribuye sus productos en salones (peluquerías) de todo el mundo. Es el compañero ideal para Profesionales de la belleza. Una cartera de marcas diferenciadas para encontrar las necesidades de cada uno de los salones, un flujo constante de innovaciones y la educación de alto nivel, forja el liderazgo mundial de la división. (Kerastase, Redken, Matrix, Lóreal Professionnel)

Productos de Gran Público (DPGP)

La División Productos de Gran Público distribuye sus productos en todos los canales de Mercado Público a través del mundo. Gracias a su cartera diversificada de marcas - L'OREAL PARÍS, GARNIER, MAYBELLINE NEW YORK- ofrecen Productos de Consumo Masivo, que combinan la tecnología avanzada con precios accesibles.

Cosmética Activa (DCA)

La División Cosmética Activa desarrolla en Argentina dos marcas únicas y complementarias para la salud de los consumidores y las necesidades de la piel: Vichy y La Roche Posay. En todo el mundo, la División ofrece productos eficaces acompañados del consejo de Farmacéuticos y las recomendaciones de los Dermatólogos. Su canal de distribución principal son las farmacias.

Productos de Lujo (DPL)

La División de Productos de Lujo desarrolla y pone en venta a través del mundo una cartera de marcas únicas que cubren los tres negocios de Cosméticos Principales de Lujo: Cuidado de la piel, Maquillaje y Fragancias. El personaje clave es la Distribución Selectiva; la cual le da la oportunidad de ser el Grupo de Cosméticos N° 1 en el mundo. Esto lo logra, además, gracias a sus posiciones fuertes; en particular en los mercados nuevos y dinámicos de Asia, Europa del Este y América Latina, y a la integración de nuevas marcas.

L'Oréal no estuvo exento de este cambio de paradigma que estuvimos mencionando respecto a la forma de trabajar, y en particular en el equipo de Consultores de Belleza ("BA", Beauty Advisers, por su denominación en inglés), que pertenecen a la División de Productos de Lujo, cuyo rol principal es comercializar productos de belleza en los puntos de venta tales como perfumerías, tiendas por departamento y centros comerciales, asesorando a clientes, generando experiencias de marca a través de probar los productos para realizar un diagnóstico, para luego adquirirlos y utilizarlos en sus hogares.

La cultura como clave del negocio

El éxito de L’Oreal tiene que ver gran parte con la cultura que tiene: una fuerte orientación a las personas y los equipos, sumado al compromiso y pasión por la belleza.

En esta línea, y desde hace algunos años, la organización cuenta con un manifiesto denominado “Simplicity” en el cual, a través frases, se ayuda a la organización a entender esta mirada de trabajo conjunto, una cultura flexible y de aprendizaje.

Los principios de este manifiesto son:

1. Los equipos son los nuevos héroes
2. La cooperación es la nueva confrontación
3. Los lineamientos y la confianza es el nuevo control
4. Empoderar es la nueva forma de gestionar
5. Prueba y error es la nueva perfección
6. Resolver los problemas juntos es la nueva mentalidad en las reuniones
7. La satisfacción del consumidor es el resultado del negocio
8. “*Eat what you cook*”: resulta difícil traducir esta afirmación, que hace referencia a poder aprender de las decisiones que se toman y los impactos relacionados a ellas.

La forma de trabajar *simplicity* trae implícita la confianza, la agilidad para la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la posibilidad de hacer y equivocarse sin tener represalias. Durante este tiempo de pandemia se puso a prueba este manifiesto propuesto por la organización: los empleados se han visto obligados a trabajar de manera remota por los confinamientos locales, y esto implicó confiar en las personas, en su capacidad de trabajo y su posterior toma de decisiones. Los líderes a su vez debieron incentivar una cultura de mentalidad abierta, con equipos facultados para tomar riesgos moderados y poder asumir sus consecuencias.

Es importante destacar el rol del equipo de Recursos Humanos en relación a cómo ayudar a que esta cultura que promueve la organización sea realmente aprehendida por todos los miembros. Para ello, la visión de Recursos Humanos de L’Oreal para el año 2020, se articula en tres pilares:

- 1) escuela de excelencia a través de los conocimientos digitales e innovadores, promoviendo espacios de aprendizaje y de experimentación para incrementar estos conocimientos claves dentro de la organización
- 2) amor por la compañía perteneciendo a una de las mejores empresas para trabajar en el mundo, fuertemente comprometidos a mantener el nivel de compromiso y fidelización de todos los colaboradores, y
- 3) una cultura compartida por otras culturas, abriendo la confianza a las distintas regiones y generando autonomía en las tomas de decisiones. La importancia de que una compañía global pueda confiar en los líderes de cada una de las sedes y promueva autonomía a la hora de ejecutar la estrategia, resulta imprescindible para que los profesionales que forman parte de la compañía se adueñen de las decisiones y trabajen con el nivel de compromiso que esto representa.

Se propone que los valores de L'Oreal estén embebidos en la gente que forma parte. Estos son pasión, innovación, espíritu emprendedor, responsabilidad y búsqueda de la excelencia.

2.2 Presentación de la situación

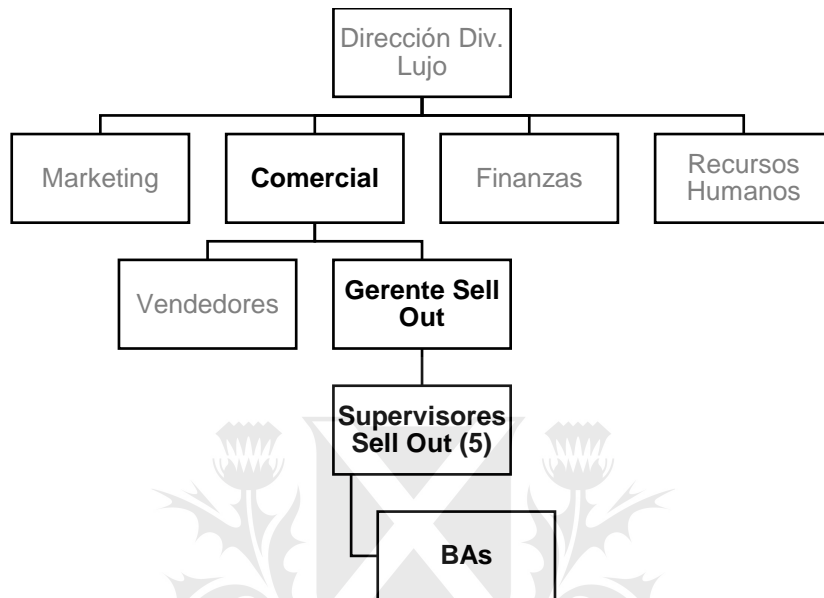
El modelo de negocio de la División de Productos de Lujo (DPL) se apoya en comercializar y desarrollar sus marcas a través de la venta directa de los productos en las principales perfumerías y tiendas por departamento.

El equipo comercial de la División tiene a cargo, por un lado, a los equipos de venta, es decir, vendedores o ejecutivos de cuentas que se encargan de vender los productos a los clientes como perfumerías o tiendas por departamento, que luego llegarán al consumidor final; y por otro lado, al equipo de Sell Out, conformado por BAs.

En estos locales de venta estos BAs expertos conocedores de las marcas, tanto propias como de la competencia, ofrecen a los clientes la posibilidad de conocer los productos, testarlos y, en el caso de los productos de tratamiento cosmético, probarlos en su piel.

Adicionalmente, dentro de la división de lujo también se encuentran estructuradas las áreas de Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

En el siguiente esquema mostraremos la estructura del equipo para mayor claridad:



La misión del puesto de un BA es la de asesorar y demostrar productos a consumidores representando la marca, obteniendo información de las necesidades y gustos de los consumidores (que alimenta informes para tomar decisiones), para alcanzar los objetivos comerciales y el correcto emplazamiento de la marca.

Los BAs tienen principalmente las siguientes responsabilidades:

- Representar a la marca a través de la actitud, cuidado y control de imagen personal y del Punto de Venta, utilizando las técnicas y herramientas provistas por cada marca, para asegurar el correcto emplazamiento de imagen de marca en los puntos de venta (PDV).
- Demostrar y aplicar los productos, asesorando al consumidor, encadenando los productos, utilizando la base de datos de los clientes actuales, para fidelizar y reclutar consumidores alcanzando los objetivos comerciales y desarrollando el Punto de Venta.

- Completar los informes requeridos para proveer información sobre ventas propias y de la competencia en el punto de venta a cargo.

A inicios del año 2020, antes de saber que la pandemia iba a generar lo ya mencionado anteriormente en términos de formas trabajo, nos encontramos con que la población de consultores de Belleza que atendían en los Puntos de Venta requería de evolucionar el rol actual. Entre las oportunidades que se habían identificado se cuentan:

- a) los BAs se limitaban a mantenerse en el punto de venta ofreciendo los productos disponibles sin generar un valor agregado en la experiencia diferencial que se espera en esta marca de lujo ocurra, hasta incluso excediendo el punto de venta físico,
- b) tenían poco conocimiento digital para ofrecer las herramientas a los consumidores para generar mayor encadenamiento de ventas y mejor eficiencia,
- c) no había desarrollo de nuevos consumidores, no se comprendían cuáles eran las nuevas características ni sabían cómo venderle a un nuevo perfil de consumidor,

Luego de varias conversaciones y relevamientos, y habiendo realizado el diagnóstico de la situación, comenzamos a diseñar un proyecto de transformación del equipo de venta directa llamado "Sell Out 3.0"

Este proyecto surge dentro del área de Recursos Humanos con la clara intención de ayudar al reciclaje y reconversión del equipo de BAs, para sostener y mejorar el desempeño de éstos en el negocio. Para este proyecto nos propusimos los siguientes objetivos:

- a) Asegurar la resignificación del rol.
- b) Lograr mayor conexión con las marcas que representan.
- c) Brindar una experiencia diferencial al consumidor.
- d) Comprometer al consumidor para que trascienda el punto de venta.
- e) Ser embajadores de la marca donde sea.
- f) Evolucionar desde el rol transaccional al transformacional del sell out.

Para entender el estado actual de cosas en aquel momento, comenzamos el relevamiento con la Gerente del Sell Out. María lleva treinta años trabajando en la compañía, creció como consultora, luego supervisora, y desde hace ya más de 10 años ocupa el rol de Gerente de Sell Out reportando al director comercial. Durante toda su carrera ha visto cómo el equipo de sell out tomaba importancia dentro de la organización, primero con los BAs como personal tercerizado, y luego, en el año 2015, incorporándolos a la nómina efectiva de la empresa, entendiendo el rol clave que ellos tenían dentro de la venta de la división de lujo.

María siempre afirmó que la forma en que se desempeña su equipo es la mejor posible y que no hace falta cambiar nada para continuar ganando cuota de mercado. El desempeño del equipo del sell out se mantiene firme, no solo por el peso en sí de las marcas en el mercado local, sino también por las acciones promocionales que el equipo de marketing desarrolla y ejecuta en los puntos de venta, colaborando para que se obtengan los resultados planificados.

En la estructura de Sell out reportan a María cinco supervisores que trabajan con los BAs. Este equipo de supervisores siempre ha trabajado en la industria, conocen bien los distintos problemas que se le plantean en la cotidianeidad y las soluciones que hasta ahora mejor venían funcionando. A partir de las distintas encuestas de clima que la organización ha administrado, podemos afirmar que el nivel de compromiso de ellos con la organización es realmente alto. Sin embargo, si bien tienen muy buen desempeño, ninguno de ellos ha sido detectado por María como su cuadro de sucesión.

Con el cierre de los centros comerciales y las perfumerías por la emergencia sanitaria, se modificó la forma de comercialización de los productos, y con ello, las personas comenzaron la adaptación en la forma de realizar sus funciones, aprendiendo a hacer su trabajo de una forma diferente, en el mismo momento en que lo hacían: iniciando contactos telefónicos y por mensajería instantánea, publicaciones en redes sociales, contacto con los consumidores a través de tutoriales e instructivos virtuales, entre otros.

Queda evidente que, en esta nueva realidad nos trae la necesidad de adecuar las formas de relacionarse con los consumidores, el proyecto “Sell Out 3.0” encuentra un terreno más permeable, con la inminente obsolescencia de la forma en que los BAs venían trabajando.

Asimismo, también había procesos de Recursos Humanos que cambiarían, entre ellos, la evaluación de desempeño y plan de formación y entrenamiento, por las nuevas capacidades y competencias necesarias, por un lado, hasta la renovación del sistema de incentivos y estructura.

2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos

El objeto de este trabajo es poder realizar una propuesta desde el área de Recursos humanos para brindar soluciones que permitan mantener el nivel de contribución de los BAs, cuyo rol es clave en el modelo de negocio, considerando los cambios en el contexto.

De esta manera, nos proponemos contestar las siguientes preguntas:

- ¿cómo resignificar el rol de los BAs en contacto con los consumidores para mantener su rol, sobre todo en el contexto actual?
- ¿qué nuevas capacidades son necesarias desarrollar, incorporar o alentar en este público?
- ¿cuál debiera ser el plan de Recursos Humanos para poder acompañar este proceso de desarrollo organizacional?

3. Ejes conceptuales

A través de la investigación bibliográfica, pondremos en contexto conceptual los desafíos que se tienen en este tipo de procesos dentro de las organizaciones:

- Rol de Recursos Humanos como impulsor de cambios y cultura dentro de la organización, para incentivar, proponer y realizar intervenciones de alto impacto en el negocio con los equipos de trabajo.
- Comunidades de práctica y aprendizaje en red como herramientas de aprendizaje colectivo y gestión del conocimiento en las organizaciones.
- Adaptación de equipos: Procesos de Reskilling y upskilling
- Procesos de Gestión del cambio. Tipos, etapas e implicancias en las personas. Desarrollo de nueva identidad.

3.1 Rol de Recursos Humanos como impulsor de cambios y cultura

Hace ya algún tiempo las áreas de Recursos Humanos están cambiando su forma de trabajar en conjunto con el negocio, saliendo de la antigua “oficina de personal”; de concebir la relación organización – empleado como un recurso, a un rol más estratégico, cerca de las necesidades del negocio, atentas a la experiencia de los colaboradores y centrado en la estrategia organizacional. Es por ello que resulta clave tomar la iniciativa desde Recursos Humanos para elevar y poner de manifiesto la necesidad de cambiar y cuestionar cómo trabajar distinto, y así conseguir los objetivos organizacionales.

El desafío que tienen los profesionales de Recursos Humanos es el de entender este rol, mirar hacia adelante comprendiendo las reales necesidades del negocio, cuestionando a los líderes para ayudar a tomar mejores decisiones respecto de procesos, personas y negocios.

Josh Bersin,(Bersin, 2020) menciona la importancia de pasar de un rol de Recursos Humanos “*push*”, enfocado en procesos, a un rol “*pull*”, orientado a las necesidades de los empleados; entendiendo e involucrando a todas las áreas y

de esa manera generar espacios de aprendizaje y creación conjunta, donde se pueda priorizar y conjuntamente diseñar soluciones que finalmente nos ayuden a la gestión del cambio.

Desde Recursos humanos las cuatro practicas clave que propone el autor para conducir un genuino cambio como socios de recursos humanos son:

- a) *Ser un Consultor*: Deben de saber cómo escuchar y como hacerse escuchar, entendiendo si están trabajando con líderes o empleados. Recursos Humanos ayuda a sintetizar información, hacer recomendaciones, y colaborar a implementar la solución adecuada. A veces significa ser desafiante, otras veces ser experto, pero siempre estando presente y comprometido
- b) *Generar perspectivas únicas*: es importante entender las complejidades del negocio y realizar propuestas en las cuales Recursos Humanos puede ser parte de las soluciones. Necesitan poder compartir su mirada e ideas y también la velocidad para hacerlas realidad.
- c) *Defender la experiencia del empleado*: no todas las personas que toman decisiones de la organización pondrán foco en el compromiso del empleado, y esto puede ser una gran barrera en los momentos de crisis o los recursos escasos. Deben de asegurarse que las personas y sus experiencias están en el corazón de cómo opera y crear ambientes para que se puedan desarrollar.
- d) *Practicar lo que predicamos*: El cambio es difícil para todos, pero es el trabajo de Recursos Humanos liderar los esfuerzos, ayudar a colegas a todos los niveles, entender los razonamientos detrás de las transformaciones y ser empáticos a la hora de resolver problemas para ayudarlos a lo largo del camino

Es de suma importancia poder, sobre todo, ayudar e influenciar a los miembros y líderes de los equipos a ser protagonistas y a acompañarlos en el proceso de gestión que estén atravesando cada uno. Cada cambio es distinto y único, y si bien hay métodos para poder ordenarse y llevarlos adelante, el conocimiento de Recursos Humanos sobre las personas y los procesos es clave en cómo estos procesos y prácticas impactan en los miembros de la organización.

Se han mencionado roles del equipo de Recursos Humanos para acompañar las iniciativas de negocio; es importante también poder indicar cuáles son aquellas capacidades necesarias que permitan ser lo más efectivos posibles.

El estudio realizado por Deloitte (LLC, 2011) presenta las siguientes capacidades como claves para que las prácticas de Recursos Humanos impacten de la manera que nos proponemos:

- a) una fuerte orientación al negocio con gran impacto en los resultados del negocio,
- b) prácticas y rutinas que sean escalables, es decir, que puedan ser implementadas en cualquier lugar de la organización, ya sea en el mismo país o a nivel global;
- c) que sean replicables, es decir, que frente a distintas situaciones puedan repetirse sin tener que volver a diseñarlas; y
- d) que sean estandarizables, ya que ayuda a maximizar eficiencia, consistencia, y colaboración de todos los involucrados.

Al hablar de prácticas y acciones que impacten en los grupos de trabajo resulta difícil no mencionar el impacto del rol de Recursos Humanos en la gestión del conocimiento. Para comprender más el por qué de esta relación, donde se tiene un rol protagónico, Gonzalez Fernández (2002) enuncia los cambios económicos sociales y laborales que se han producido:

- Cambios rápidos en la economía, complejos, y altamente impredecibles
- Ciclos de vida de productos y servicios más cortos.
- La valoración de las empresas ha cambiado, depende menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y rapidez con que se adapten a los cambios.
- Cambios en la composición y características de la fuerza laboral
- Cambios en los puestos de trabajo: se demandan nuevos conocimientos y habilidades de los empleados
- El ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida.

Es inminente la necesidad de colocar en el centro de la estrategia de Recursos Humanos la generación de conocimiento bien cerca de las necesidades del negocio y contribuyendo a maximizar los resultados.

Al hablar de gestión del conocimiento (en oposición a la información como absoluta, estática y no humana), nos referimos a que siempre incluye a la persona que conoce y procede de la experiencia en donde;

- refleja sensaciones y hechos,
- es invisible y con frecuencia solo cristaliza frente a una situación o problema,
- fluye hacia la comunidad de una generación a otra, circula a través de historias, encuentros, reuniones informales y frente a prácticas indocumentadas.

En la gestión de conocimiento se pone en el centro al individuo, como actor del proceso de creación del conocimiento, lo cual hace que en una organización Recursos Humanos atienda directamente a esta disciplina, maximizando las capacidades de las personas, generando entornos para que el conocimiento expanda las barreras individuales (Gonzalez Fernandez, 2002)

3.2 Aprendizaje en Red y Comunidad de práctica

El concepto de *Network Learning* o aprendizaje en red (CLC, 2012), indica que este aprendizaje ocurre cuando aquellos empleados que trabajan juntos aprenden juntos; es el aprendizaje que se obtiene de las relaciones y actividades relacionadas con el trabajo que ocurre entre distintas personas

Los componentes claves del aprendizaje en red son cuestionar las ideas y opiniones del resto, compartir feed-back, compartir perspectivas y conocimientos juntos, observar y replicar el trabajo del otro, y reflejar con otros lo aprendido.

En el artículo se mencionan las “3 R” del aprendizaje en red:

- a) Relaciones - entre empleados o grupos de empleados que interactúan en el trabajo.
- b) Recíproco - entre la persona y sus colegas
- c) Relevante - cuando se aplica al trabajo que la persona involucrada y sus compañeros hacen en el trabajo (CLC, 2014, p.8)

Se advierte el hecho de que el aprendizaje en red es relevante cuando el objetivo es el de discutir, compartir y aprender acerca de problemas y proyectos similares que puedan aportar valor al otro.

Este aprendizaje incluye no solo la relación con un jefe directo, sino también:

- cuando uno pregunta y cuestiona acerca de los cambios en la organización y estrategia y alineando los roles,
- compartiendo feed-back acerca de cómo conseguir objetivos y desafíos similares.
- con líderes de la organización, otros empleados de otros equipos de trabajo, algún líder informal que se pueda obtener,
- y por último de pares y compañeros de otros equipos.

Asimismo, Wenger desarrolla el concepto de comunidad de práctica como “comunidades que reúnen a la gente de manera informal, con responsabilidades en el proceso, por intereses en común de aprendizaje y sobre todo en la aplicación práctica de lo aprendido” (Wenger, citado por Souza & Nakata, 2013).

El autor, expone que se pueden considerar tres elementos en estas comunidades:

- El dominio – lo que ayuda a crear una base común y un sentido de desarrollo de una identidad, legitimando la existencia de la comunidad;
- la comunidad – lo que constituye el tejido social del aprendizaje, y
- la práctica – aquella que se compone de un conjunto de esquemas de trabajo, ideas, información, estilos, lenguaje, historias y documentos que son compartidos por los miembros de la comunidad (Wenger, citado por Souza y Nakata, 2013).

El desarrollo de estas comunidades de práctica acompaña el incremento de las capacidades de las personas y los equipos, quienes no conviven de manera independiente del negocio; todo aprendizaje que se genere dentro de estos grupos apoya directamente al desarrollo de la organización.

3.3 Adaptación de Equipos

Cuando se habla de la adaptación de los equipos y sus capacidades destacaremos dos tipos de formación: el upskilling y el reskilling.

- El reskilling o reciclaje profesional: refiere a actualizar y enseñar técnicas y habilidades para mantener la productividad (como puede ser incorporación de tecnología, o cambios de formas de trabajo). Está relacionado con el modo en que gestionamos y nos planteamos en nuestro propio desarrollo, expone Fernando Botella CEO de Think & Action en un reportaje de Wolters Kluwer. Continúa explicando que “comprende la formación que recibimos para ser mejores en lo que ya somos para añadir un plus de valor a nuestra capacidad como especialistas de un área determinada, pero sin dejar de lado la función que se ocupa”. (Botella, 2014)
- Upskilling o capacitación añadida: significa formar a los empleados en otras temáticas y tópicos que le sirvan para potenciar sus capacidades actuales. Supone incorporar competencias, habilidades o conocimientos, pero en campos anexos y no tan relacionados con la formación principal, que nos permitan brindar nuevas perspectivas al trabajo, o proyectos transversales.

Es importante no tomar ambos conceptos como contrarios, sino como complementarios, en ambos casos supone aprender y tener la capacidad y velocidad de transformación, que no solo es de cada una de las personas, sino también de la organización a la que pertenecen.

3.4 Gestión del cambio. Procesos de gestión. Tipos, etapas e implicancias en las personas. Desarrollo de nueva identidad.

La gestión del cambio en las organizaciones es hoy parte de la agenda cotidiana de los líderes. Antes se diseñaban procesos de gestión de cambio ante una situación particular; hace ya un tiempo se viene educando y concientizando cómo gestionar el día a día con cambios constantes.

El cambio según Cuadrado y Salido (Cuadrado & Salido, 2010) implica cualquier variación sustancial del status quo actual, no querida o deseada, no buscada ni anticipada con antelación y que constituya una transformación drástica de nuestra forma habitual de trabajar, vivir o convivir. Ahora bien, la gestión del cambio tiene como foco la estrategia para que el cambio que se está diseñando sea eficaz, que se incorpore a la organización.

Bernardo Blejmar (Blejmar, 2005) comprende la gestión de cambio organizacional “como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados del cambio en sí mismo y potencie las posibilidades de crear futuro en una organización, su gente y contexto”

El proceso de gestión de cambio conlleva comprender el tipo de cambio al que se está enfrentando en ese momento el grupo. Balogun y Hope Hailey determinan distintos tipos de cambio que resultan de la conjunción de determinadas características: la naturaleza del cambio y el resultado final. (Bertagnini, 2014)

- La naturaleza del cambio, relacionada con si es un cambio incremental, progresivo, o bien si debe ser un cambio de un momento para otro, o *Big Bang*.
- El resultado final, por otra parte, teniendo en cuenta entre cambios pequeños o de realineamientos, o bien, profundos y transformacionales.

Los autores resumen el producto de estas conjunciones, en el siguiente cuadro de tipos de cambio:

		RESULTADO FINAL	
		REALINEAMIENTO	TRANSFORMACIÓN
NATURALEZA	INCREMENTAL	Adaptación	Evolución
	BIG BANG	Reconstrucción	Revolución

Describiendo cada uno de ellos:

- a) Adaptación: cambio no profundo que se implementa de manera progresiva a través de distintas iniciativas.
- b) Reconstrucción: cambio no profundo, pero de manera rápida y drástica
- c) Evolución: proceso incremental, cambio profundo implementado gradualmente a través de distintas etapas e iniciativas
- d) Revolución: cambio fundamental y profundo implementado en un espacio de tiempo acotado y con diversos frentes.

Analizando cada uno de estos tipos de cambio, es importante considerar la posibilidad de no utilizar un único tipo de cambio frente a un proceso integral, sino ir identificando los momentos en los cuales es necesario, por ejemplo, realizar reconstrucciones dentro de procesos evolutivos, o adaptaciones luego de una revolución. En compañías cuyas culturas son más resistentes a los cambios, consideramos pensar en evoluciones, que valoren y realcen lo que sí funcionó en procesos anteriores y sobre esa base construir y generar nuevos contextos y situaciones.

Ahora bien, poniendo en foco a los sujetos que afrontan el cambio, consideramos importante mencionar las etapas emocionales propuestas por Kubler-Ross frente al cambio:

1. **Negación:** Se define como la sensación de incredulidad, se niega a aceptar que lo que puede estar ocurriendo sea real. La psiquis humana se rebela ante el proceso.

2. **Enojo:** es el mismo rechazo frente al cambio, enojo frente a los causantes, integrantes o bien, el proceso en sí mismo. Esta emoción siempre está presente, aunque pueda manifestarse antes o después.
3. **Depresión:** esta etapa emocional frente al cambio se enfoca en el estado presente y no en anteriores como las otras dos etapas anteriores, que se relacionaba con el estado anterior y los motivos. La etapa de depresión lleva a las personas de manera drástica al presente, se sienten mal, tristes por lo que están atravesando. Es clave en esta etapa acompañar, ayudar a gestionar, pero no abandonar a quien está atravesándolo.
4. **Exploración:** esta etapa nos posiciona al frente de la nueva realidad, en la cual se comparte con otros, se comienza a buscar un nuevo sentido, nuevas oportunidades
5. **Aceptación:** Aceptación no significa que vamos a estar de acuerdo o sentirnos bien con lo que ha pasado, sino asumir la nueva realidad y la necesidad de aprender a convivir con ella.

Cabe la pena destacar que estas fases no ocurren de manera ordenada, ni a veces se atraviesan todas ellas, y, de hecho, hay personas que las viven de una manera más profunda que otras. Cada persona tendrá las distintas reacciones, tanto de aceptación como de rechazo a la nueva realidad.

A su vez, se podría tener en cuenta también que en función del grado de madurez de los equipos donde se está trabajando será distinto el tipo de cambio resultante. En la mayor parte de los cambios se rompen costumbres, se desestructuran las situaciones sociales y prácticas conocidas y las personas afectadas deben abandonar su status quo actual para incorporar nuevas competencias y habilidades que se hacen indispensables en el nuevo contexto.

Podemos afirmar entonces que no hay transformación organizacional sin transformación personal, y en este sentido, es indispensable poner a las personas en el centro del cambio desde tres dimensiones:

a) como *sujeto*, ya que atraviesa el rol y está influenciado por el momento histórico en el que se encuentra, es decir, el momento y la época en la que vive,

los paradigmas que trae consigo, el grupo de pertenencia en el que está, luego las limitaciones propias como ser humano, los puntos de ceguera, su racionalidad limitada y la libertad individual como así también, sus propias experiencias y competencias auto percibidas para enfrentar lo nuevo;

b) como *actor*, el sujeto desempeña un rol en la organización, sus funciones y acciones son determinadas por el lugar que ocupa, organizando expectativas y contratos formales de coordinación en la organización;

c) como *observador*, ya que es la "lente" del sujeto, actor desde cual ve el mundo y lo interpreta y condiciona el accionar del sujeto-actor.

Descripto esto, en función de cómo sea el tipo de cambio, Blejmar explica que puede impactar básicamente sobre el "actor", es decir en cómo se hacen las cosas, pero en los cambios más profundos, no solo interpela al actor, sino que compromete al sujeto en su modo de estar siendo, afectiva e intelectualmente. (Blejmar, 2005) Cuando impacta únicamente en el primero, se actualiza, agrega o repara, en el segundo, se produce una reestructuración, más profunda, más tiempo de reflexión y toca la identidad en muchos casos.

Particularmente sobre el último punto descripto, relacionado con la identidad y la reestructuración de los actores involucrados, Herminia Ibarra resalta dos conceptos clave para comprender la reinención de las carreras: el primero es el concepto de identidad laboral, no como algo latente en la esencia del interior de las personas, sino como historias "tangibles, concretas", definidas como lo que somos y por el entorno y las "historias que contamos sobre nuestro trabajo y nuestra vida por un lado, y las que solamente radican en el "ámbito del potencial futuro y los sueños personales".

El segundo concepto descripto es el de "la transición de carrera como cambio interior de las personas". Todas las personas "tenemos muchos yo" con los que convivimos. En este sentido, el cambio no es un proceso de sustitución de una identidad por otra, sino un proceso de transición en el que reconfiguramos todo el conjunto de posibilidades de conformación personal. Estas simples ideas ayudan a saber acerca de una "nueva carrera". (Ibarra, Identity work and play, 2010)

En general, la sabiduría popular apoya la idea de que primero hay que saber lo que queremos hacer y luego actuar; sin embargo, la autora sostiene que las cosas se invierten: "el conocimiento proviene de la acción y la experiencia". La transición de carrera no es un camino directo hacia una identidad predeterminada, sino un viaje sinuoso, durante el cual probamos una serie de "posibles yo".

Se plantean dos modelos para abordarlo: el primero de **"prueba y error"** como herramienta de aprendizaje circular e iterativa, por la cual actuamos y rectificamos las consecuencias de las acciones, y formamos un nuevo patrón de identidad. El autoconocimiento no es un "momentum" sino información palpable sobre nosotros mismos que se construye y evoluciona a lo largo de todo el proceso de aprendizaje. El segundo modelo refiere a la **"planificación e implementación"**, en la cual resulta esencial definir desde donde estamos hacia donde queremos llegar, teniendo en cuenta las capacidades que se quieren desarrollar, áreas de interés, tipos de personalidad y valores que la persona prioriza. Una vez tenido en cuenta esto, es desarrollar una estrategia de implementación. (Ibarra, Working Identity: Unconventional strategies for reinventing your career", 2011)

Vale la pena destacar que la persona que comienza este cambio de identidad, esta transición en la cual se empieza a probar, mantiene una identidad indefinida, porque no se está del todo seguro de abandonar roles anteriores que han permitido ser exitosos frente a alternativas que aún son ambiguas. El proceso de descubrimiento no es rápido ni fácil; es difícil dejar de lado una carrera en la que se ha invertido mucho tiempo, formación, esfuerzo, y trabajo, y más aún, cuando la alternativa del nuevo futuro todavía es ambigua y no hay claridad.

Es clave ir avanzando de a pasos cosechando pequeñas victorias, que le permitan a los involucrados ganar seguridad e integrar en su "nueva identidad" estos logros conectados con la visión nueva que quieren alcanzar. De lo aprendido durante el tiempo de la práctica, de las relaciones nuevas desarrolladas, y de la asimilación de todo lo atravesado en el día a día, con los nuevos valores, premisas y formas de vivirlo, es donde las personas finalmente

redefinen y confirman su nueva identidad: con un nuevo nivel de autoconocimiento, de la capacidad de aprender y convirtiendo así en el nuevo punto de partida de su identidad laboral.



Universidad de
San Andrés

4. Investigación de campo

4.1 Metodología de relevamiento de información

La metodología de relevamiento que se utilizará para abordar la problemática constará de tres etapas: un relevamiento de datos e información de la población con la que se trabajará, entrevistas exploratorias y una actividad de focus group que nos permita conocer la opinión, vivencias, realidad del grupo de BAs, que resultan claves en el análisis de esta problemática.

A) Relevamiento de datos e información de la población a describir

Se realizó un relevamiento de datos demográficos e información de la población que incluyen el perfil de los BAs, cantidad, distribución geográfica y formación académica que ayudó a comprender más acerca del perfil y su realidad dentro de la compañía. Para este relevamiento se utilizaron los sistemas de información de la compañía.

B) Entrevistas exploratorias:

Se realizaron entrevistas exploratorias a los distintos interlocutores dentro de la división involucrados en la problemática. En primer lugar, a los referentes de negocio, para ahondar en la necesidad desde la estrategia global del negocio, la mirada de la competencia, la realidad del negocio local y sus implicancias. En segundo lugar, los Supervisores de Punto de Venta, que son eslabón fundamental para comprender e identificar las necesidades y expectativas para luego poder implementar un proceso de cambio con la población de BAs.

C) Focus Group interdisciplinario realizado a través de una actividad de Diseño de Propósito y resignificación del rol.

Con una muestra de la población total se desarrolló una actividad de diseño de propósito y resignificación del rol para entender el impacto percibido del cambio en el contexto y cómo han enfrentado esos cambios, a través de una experiencia de design sprint.

La metodología *design sprint*¹ resulta interesante para esta actividad que se estaba planteando porque propone un proceso con pasos definidos, en un corto tiempo, que permite relevar la situación actual para una posterior creación y validación ideas y, a su vez, resolución de desafíos de negocio.

En esta actividad se hizo partícipe a un equipo interdisciplinario de quince personas, en el cual no solo participó una muestra de los BAs sino que también se hicieron parte el resto de las áreas de la división, tales como Marketing, Formación y Comercial. El objetivo de involucrar a varias áreas responde a poder comprender y obtener información de diagnóstico del grupo de personas comprometidas, como así también de la percepción de miembros de los otros equipos que interactúan de manera cotidiana.

4.2 Presentación y Análisis de la información de campo

En L'Oreal Argentina trabajan alrededor de 100 BAs, empleados por L'Oreal para la atención y venta directa en los puntos de venta. Se trata de un grupo mayoritariamente mujeres (72%), de una edad promedio de 37 años, es decir, más del 50% de la población pertenece a Generaciones Y y Z. Tienen en promedio 5 años de antigüedad.

En relación con este punto en particular, vale la pena destacar que hasta el año 2015 los BAs eran empleados tercerizados dentro de los clientes. En ese momento, entendiendo el impacto positivo en el negocio que estos equipos tenían en la venta final a los consumidores, y también analizando lo que la competencia realizaba en ese tiempo, se tomó la decisión estratégica de incorporarlas a la nómina de L'Oreal.

A partir de este hito, se empezaron a desarrollar distintas actividades y programas con el objetivo de organizar, profesionalizar, motivar y fidelizar a las BAs.

¹ Metodología de trabajo ágil diseñada por Google.

A nivel académico, el 7% de la dotación total de BAs no ha llegado a completar el secundario y solo el 27% tiene un título terciario completo o superior, lo que nos ayuda a comprender un poco más acerca del perfil del BA de L’Oreal. Si bien la efectividad en las ventas no correlaciona con la falta de estudios, si se observa que aquellas personas que tienen una formación relacionada a las formas de utilización de los productos o técnicas de tratamiento, y a su vez, perfiles estudiantes de carreras académicas que les brindan herramientas de gestión de mayor complejidad, pueden obtener aún mejores resultados.

Distribución entre marcas y geografías

Los consultores de belleza se desempeñan representando a una marca en los distintos puntos de venta de los clientes. Su distribución en los puntos de venta se realiza, por un lado, en función del análisis de venta de dichos puntos, y por el otro, según la cantidad de marcas que se comercializan en cada uno de ellos. De esta forma, puede haber consultores que trabajan para una marca en particular y también consultores multimarca. Los consultores multimarca, que venden todas las marcas de la división de lujo, representan menos del 10% de la población total.

El equipo se encuentra concentrado principalmente en Buenos Aires, donde tenemos el 78% de la dotación total de BAs. Las otras dos localidades donde hay colaboradores directos en los puntos de venta es en Rosario y en Córdoba.

En el resto de las provincias y también en el Área Metropolitana de Buenos Aires existen BAs denominadas “compartidas”, que, aunque son empleadas de los clientes, el costo laboral es compartido entre L’Oreal y el cliente. L’Oreal tiene un trato muy cercano con ellas, les brinda capacitaciones en producto y también en métodos de Venta, y hasta tienen incentivos comerciales relacionados a las marcas.

Resumen de las entrevistas realizadas

Se entrevistaron a tres líderes de la división de productos de lujo para poder contar con su visión respecto del proceso de transformación que está atravesando el equipo y el negocio en general. A su vez también se realizaron entrevistas a los supervisores de punto de Venta, quienes son parte protagonista de la gestión de estos equipos. (ver anexo xx para un detalle de la guía de entrevistas)

Los líderes de negocio que fueron elegidos son el director de la división de lujo, la directora comercial y una de las directoras de marketing. El análisis de estas entrevistas se organizó en dos ejes:

1. Situación del modelo del negocio actual, cambios en la manera de trabajar y necesidades del consumidor

El *director general de la división* asegura que, si bien venía desarrollándose el negocio en línea, durante el COVID se tuvo que reinventar la forma en la cual se trabajaba, *“pasando de un modelo que era prácticamente un 95% offline a un modelo mucho más digital. El negocio sufrió mucho más en un comienzo por el cierre de la distribución y luego poco a poco fue supliendo las ventas presenciales por las virtuales”*

Con relación a los cambios a la hora de trabajar los tres sostuvieron que, aun cuando todos los roles habían tenido que reinventarse, el equipo comercial, tanto vendedores, como supervisores y BAs, fueron los más impactados durante este período de tiempo, ya que estaban todo el tiempo en contacto con clientes y consumidores, de manera física.

La *directora comercial* menciona que la necesidad de sentirse útil y valorado por la organización los impulsó a buscar alternativas para mantener su fuente de trabajo, y es ahí donde los BAs con mejor dominio de los canales digitales tomaron la iniciativa para comunicarse con los consumidores a través de las redes sociales. En sus palabras *“Observábamos cada vez más como hacían nuevos perfiles de Instagram para compartir información de producto a sus*

historias o vivos y también compartiendo a través de sus estados de whatsapp para lograr la mayor amplificación posible de los productos”

Para el director de división una de las principales ventajas que tuvo la competencia al inicio de la pandemia fue la velocidad de reacción para otorgar herramientas para la venta y asesoramiento telefónico, aunque luego *“nosotros pudimos adaptarnos mucho más rápido al mundo digital y estamos liderando el mercado en este sentido”*.

Por su parte una de las *directoras de marketing*, hacía énfasis que este modelo de negocio, teniendo en cuenta las necesidades y los intereses de los consumidores, no volvería a la forma tradicional, como era conocida; opina que los consumidores también evolucionaron y que fueron adaptándose. *“No solo están preparados para tener un servicio diferencial que no sea presencial, sino que, de alguna manera, lo están exigiendo”*.

Retomando la situación del modelo de negocio actual, y teniendo en cuenta que a la hora de las entrevistas se había podido volver al menos de manera parcial a los puntos de venta, señalan que los modelos híbridos de atención a consumidores, como así también la importancia de incentivar el consumo en línea, es condición clave para mantener fidelizado a este público, ya que encontraron que en la comodidad del hogar pueden obtener los productos para sus rutinas de belleza que ya utilizaban. También en caso de querer o necesitar probar nuevos, podrían acercarse a los puntos de venta a través de una cita puntual con los BAs.

2. Capacidades y nuevas competencias e impacto de la tecnología en el resultado del negocio

Para la *directora comercial* la principal capacidad que han tenido que incorporar los equipos de punto de venta es la de la adaptación, para comprender las distintas necesidades de los consumidores y cómo es necesario atenderlos en cada caso. A su vez, otras competencias que han mencionado todos fueron la de resiliencia y empatía, y los conocimientos digitales específicamente manejo

de redes sociales, plataformas de los clientes de venta en línea y análisis de resultados de venta.

El *director general* enfatiza en la importancia de que todos los BAs se “digitalicen”, es decir, que se capaciten y pierdan el miedo a no tener el contacto físico con la consumidora. “*Se puede vender, dar el servicio el asesoramiento en forma virtual perfectamente*”.

Por su parte, la *directora de marketing* plantea la necesidad de reorientar la forma de comunicar los atributos de los productos, sobre todo los relacionados con fragancias, cuyo diferencial está en lo olfativo; y en lo referido a maquillaje, donde hay que maximizar el uso de las herramientas de inteligencia artificial de prueba de productos en formato virtual.

Al consultar el impacto de la tecnología en el modelo de negocio todos estuvieron de acuerdo en que fue fundamental la inversión realizada para la mejora de los sitios web, y en la adquisición de herramientas para todo el personal para la venta telefónica de aquellas marcas cuya comercialización directa con el consumidor está a cargo de L’Oreal, sin dejar de lado la capacitación y el compromiso de los equipos para conseguirlo.

Por otro lado, se realizaron tres entrevistas a supervisores de punto de venta, a quienes identificaremos como “X”, “W” y “Z” para la descripción. A continuación, se enunciarán los principales hallazgos organizados en los siguientes ejes de análisis:

1. Cambios en la manera de trabajar propias y de sus equipos.

Los entrevistados mencionaron que tanto su trabajo como el de los equipos que tienen a cargo cambió completamente: antes se valoraba el contacto con el público como fundamental para concretar la venta, y ahora tuvieron que salir a vender a través del teléfono y demostraciones por redes. Z menciona que les costó mucho no contar con las herramientas tecnológicas y de acceso a la

información que disponían en la perfumería y que en el contexto en el que estaban resultaban más que necesarias.

Z señala que se generó una unión muy grande entre los equipos para la resolución de los problemas que iban afrontando. Por su parte, X pone el énfasis en que el cambio fue realmente inesperado y a causa de una pandemia, y que tuvieron que agregar a su trabajo nuevas competencias que no estaban seguros de poder desarrollar.

W trae a la forma de trabajar el uso de plataformas de videoconferencia, que para ellos era realmente nuevo, desde cómo utilizarla para tener reuniones con el equipo como así también para mantenerse comunicados y generar contacto con el cliente.

Todos ellos a lo largo de la conversación muestran cierta nostalgia por los puntos de venta físicos, y en particular X trae de manifiesto que la virtualidad obligada en la que han tenido que trabajar *“nos hizo tener muchísimas más ganas de regresar al punto de venta físico cuando pudiéramos”*.

Todos resaltan que no todos los miembros de sus equipos pudieron hacer el trabajo que las perfumerías les traían para seguir vendiendo de manera virtual: muchos no sabían cómo contactarse y como cerrar ventas guiándolos hacia las páginas web de los clientes. *“Los acompañamos en la frustración que traían y sentían que no podían hacer las cosas. A ellos fueron a los primeros que llevamos a los puntos de venta en cuanto se pudo”*.

2. Capacidades y competencias desarrolladas durante pandemia que deberían ser mantenidas

Cuando se les consulta por las capacidades desarrolladas durante la pandemia que debieran permanecer en el nuevo normal, mencionan la venta telefónica y la convocatoria, venta, asesoramiento online como complemento de lo presencial.

Por otro lado, si se tiene en cuenta el método de ventas que utilizaban previo a la pandemia, donde primariamente era prueba de productos en los consumidores, resalta X que *“el asesoramiento es mucho más teórico comparado con que antes hacíamos la demostración con testers. Ahora debemos incluir otro tipo de herramientas para poder mostrar las características de los productos, ser más aliados con la tecnología, ser concientes aún más de que cada cliente que llega al PDV es una oportunidad de venta”*.

Por su parte W menciona la adaptación al protocolo como principal cambio de acercamiento al cliente, donde no solo le cuesta a los BAs, sino también a los clientes, que también muestran determinada resistencia y algunos insisten en probar los productos.

En relación con las prácticas desarrolladas por la competencia que debieran ser incorporadas por la compañía todos hacen hincapié en la importancia de la formación digital y la incorporación de base de datos de clientes digitales que la competencia durante la pandemia ha logrado consolidar. Por otro lado, otra práctica que mencionaron es la de incorporar BAs en los call center de los clientes para mejorar el conocimiento acerca del funcionamiento de los sistemas y formas de venta.

La actividad de Focus Group

El focus group realizado a través de una actividad de diseño de propósito se organizó en cinco fases, en las cuales nos propusimos ir obteniendo y relevando información de los distintos equipos de la división e incluso del comité de dirección de la división.

- Fase 0 – SENSIBILIZAR Y ACORDAR: una sesión de trabajo con el comité de división de Lujo en la cual se pudiera relevar, sensibilizar y generar una mirada común.
- Fase 1 - COMPRENDER: El objetivo es crear una base de conocimiento compartida entre todos los participantes, comenzando por entender a los distintos tipos de consumidores y necesidades

- Fase 2 - DEFINIR & BOSQUEJAR: Definir cómo serían posibles procesos y modelos de atención en función de las necesidades y targets definidos en la fase anterior
- Fase 3 - DECIDIR, PROTOTIPAR & VALIDAR: Se toma el boceto que todo el grupo haya acordado y se prototipa el nuevo modelo de atención, herramientas y escenario final de ese modelo.

Ya desde la Fase 0 se comenzó a observar que rápidamente el comité de división compartía y acordaba una visión común en términos de lo que esperaba del rol del BA, lo que representaba el futuro, comprendiendo todo lo que el COVID les había enseñado. Intentando ya comenzar a orientar el camino de aprendizaje que estábamos por comenzar, incluimos en la convocatoria a los participantes el nombre del programa Sell Out 3.0, “conectar, empoderar y comprometer”, para ir generando conciencia.

En la primera sesión con este equipo interdisciplinario, ocurrió que frente a la misma pregunta de *cómo llegaban hasta este espacio intentando ponerlo en una frase, se obtuvieron diferentes respuestas, algunas totalmente opuestas de las otras.*

Los BAs, por un lado, comenzaron a contar las experiencias que atravesaron durante la pandemia: algunos manifestaban el temor, en los primeros meses, de si iban a poder continuar teniendo su puesto de trabajo, hasta el agradecimiento por las instancias de acompañamiento que la empresa había tenido con ellos. Otros contaron las herramientas que les habían funcionado para mantenerse activos, cerca de sus bases de clientes, en los casos que tenían quizás en sus teléfonos personales, o bien, maximizar la experiencia de la compra online de las cadenas a las que están asignados para representar a las marcas.

Aparecieron una serie de actividades que hicieron (espontáneamente) durante el tiempo de la pandemia:

- Compartieron contenidos de marca en sus redes sociales personales, que luego convirtieron en redes sociales “profesionales” ya que encontraron un excelente alcance y seguidores a través de estas iniciativas
- Asesoramiento y redirección a los sitios web de los clientes
- Realizaron consultas telefónicas (a través de mensajería instantánea y redes sociales) a las consumidoras que tenían disponibles en sus teléfonos personales (esto incluía únicamente al 10% de la dotación general de BAs)

“Los días que no me tocaba ir al punto de venta me puse a estudiar cómo desarrollar nuevos contenidos para mis redes sociales en las que mis clientas me siguen, pedía a las chicas de marketing que me compartieran videos y fotos para poder estar lo más profesional posible”

“A mí me costó muchísimo entender cómo era la nueva forma, en el punto de venta, ya sin poder hacer tratamientos a la gente, ni poder probarle los productos; escuché a mi compañera que contaba y me quedé pensando cómo puedo yo hacerlo también, y sentirme útil nuevamente”

Por otro lado, los supervisores se mostraron sorprendidos cuando observaron y empezaron a escuchar de manera declarativa cuán empoderadas estaban algunas personas de su equipo: que habían podido reinventarse, a través de las redes sociales, manteniendo activas sus actividades a pesar de que los puntos de venta estaban cerrados; otros, compartían las distintas herramientas, que les habían funcionado, o no, y las recomendaciones al respecto, compartiendo lo que hacían en sus tiempos libres cuando no se les permitió asistir el 100% del tiempo a sus lugares de trabajo por las medidas que se habían tenido que adoptar frente a los protocolos vigentes. Parecía que los equipos habían avanzado, dimensionando lo que tenían que hacer en el nuevo contexto, mientras que ellos (los supervisores) buscaban la manera de volver al anterior normal.

Cuando se abordó desde lo que les pasaba personalmente, mencionaron el incremento del uso de las herramientas tecnológicas para mejorar la

comunicación, tales como Zoom, Ms Teams, y la posibilidad de estar más en contacto con los equipos en conjunto.

Es relevante poner de manifiesto que ninguno de los supervisores mencionó ni en las entrevistas individuales ni en la actividad de design sprint, que efectivamente había cambiado la forma de atención ni de venta, sino que el miedo y la acción reactiva para con los clientes reinó durante este tiempo,

En palabras de ellos: *“nos dedicamos a acompañar a los equipos en este difícil momento que no sabíamos si nos quedábamos sin trabajo, si todo se empezaba a vender a través de e-commerce. Nuestro trabajo en el punto de venta ya no tendría sentido y los equipos lo sienten”*

Al finalizar las sesiones del diseño de propósito, se realizó una evaluación de la actividad con el equipo de Recursos Humanos y se mencionaron las siguientes conclusiones:

Lo que funcionó:

- Apertura de la gente y gran compromiso de los BA's.
- El público BAs tiene muy buen conocimiento digital, como también de los clientes y el negocio en general.
- Interés por seguir aprendiendo.
- Aquellos perfiles que conocen más de una marca tienen mirada más amplia y les permitió tomar acciones distintas y maximizar su trabajo on-line.
- Se valoró mucho el hecho de poder compartir y salir de los equipos del día a día. Las miradas y los conocimientos del otro me ayudan a enriquecer y mejorar mis herramientas y capacidades.

Lo que no funcionó del todo:

- Se detectó cierta susceptibilidad en los públicos de supervisores de PDV y Gerencia Sell out “a cambiar lo que funcionó bien siempre”
- No se vio tan involucradas a las áreas distintas a punto de venta, sino más en términos de controlar y ver que sus marcas se vendan

- Se observó una fuerte una resistencia al cambio por parte del equipo de supervisión y una intención clara de volver a la antigua normalidad, con miedo a ser reemplazados.



Universidad de
San Andrés

5. Conclusiones del análisis del problema abordado

Luego de haber profundizado desde la teoría sobre el rol de Recursos Humanos dentro de las organizaciones como socio del negocio para responder a las necesidades de los equipos, como así también, habiendo comprendido los conceptos de aprendizaje, comunidad de prácticas, y gestión de cambio dentro de procesos de transformación personal y profesional, por un lado y a su vez, habiendo entrevistado, relevado información, situación actual, diseño del propósito del equipo de BAs de sell out de la división de lujo de L'Oreal Argentina, podemos arribar a algunas conclusiones que serán desarrolladas a continuación:

- Maximizar el poder de las redes de aprendizaje naturales

Lo recibido en las sesiones y en las entrevistas fue superior a lo que se hubiese obtenido de una conversación única con los líderes. Los BAs quieren dar más, aprender más, pudieron compartir entre ellos prácticas, les permitió resignificar su rol desde la seguridad de que pudieron ser resilientes y cambiar la realidad en la que estaban, generaron una verdadera comunidad de práctica. Se observó cómo compartían sus buenas prácticas para con sus consumidores, y también lo que no había funcionado, generando aprendizaje colectivo.

Habíamos mencionado en el abordaje conceptual que para un exitoso aprendizaje en red es de vital importancia las relaciones entre las personas, con información y discusiones relevantes que apliquen al trabajo y a las personas que lo realizan.

Se podría afirmar entonces que el resultado ayudó a poder sentar las bases para lo que se quiere en el futuro: comenzar a empoderar a esta población, que puedan evolucionar hacia la nueva forma de hacer. Esto será mucho más factible si es en comunidad, y capitalizando los aprendizajes de los pares, diseñando esquema de trabajo conjuntos, a través de iguales responsabilidades pero distintas experiencias que sin duda crearán e incentivarán una base común de trabajo e identidad para todas las personas

- **Acompañar y fortalecer aquellos miembros del equipo que no pudieron adaptarse al cambio**

Los supervisores, tanto en las entrevistas individuales como también durante la actividad del focus group, fueron los que más resistieron el cambio y la nueva realidad.

Frente al contexto externo quedaron, en primer lugar, en el estado de negación de las etapas emocionales de Kubler-Ross, con una sensación de incredulidad y negando que la nueva realidad que les tocaba atravesar y *liderar* con sus equipos era la nueva normalidad.

Todos hicieron énfasis en el acompañamiento de los equipos por lo atravesado, pero el nivel de sorpresa y desconocimiento observado en el focus group cuando vieron que los BAs de sus equipos habían podido reaccionar de manera diferente y positiva en relación con la forma de reinventar su trabajo en el contexto pandemia, nos hace sostener la importancia de que ellos requieren una atención y foco particular, si se quiere profundizar una gestión del cambio con la población a nivel general.

Teniendo en cuenta que la génesis del proyecto de “sell-out 3.0” era anterior a la pandemia deberemos tener presente qué tipo de enfoque de cambio utilizaremos para que sea exitoso. Inicialmente, era una evolución, a través de un proceso incremental, un cambio profundo implementado gradualmente, pero el contexto pandemia lo aceleró y lo recategorizó en una *revolución*, un cambio profundo de manera repentina.

Evidentemente, con este público será importante trabajar su identidad como profesionales, entendiendo a través de la prueba y error cuál es el lugar que deben y quieren ocupar dentro de la nueva conformación de un equipo de venta que difiere de como ellos están acostumbrados.

- **Redefinir el rol actual y desarrollar y maximizar nuevas habilidades y capacidades**

Durante la instancia de relevamiento se pudo encontrar que las formas en que los BAs habían logrado mantener contacto con sus clientes fue a través de las redes sociales, a través de videollamadas o acciones de streaming con las

plataformas de los clientes, de manera reactiva. Cada uno de ellos lo hacía de la manera que creía y sabía, y esto es lo que en el punto anterior de las redes de aprendizaje es valorado positivamente como la posibilidad de generar conocimiento compartido y comunidades de práctica.

Sin embargo, queda de manifiesto que es necesario incorporar formalmente por parte de la organización, nuevas habilidades y capacidades que permitan hacer sostenible el rol de los BAs con el crecimiento del e-commerce y las nuevas formas de atención al consumidor.

En tal sentido, como desarrollado anteriormente, es necesario en primer lugar, la definición y creación de un nuevo rol para atender a las nuevas demandas y en segundo lugar, generar planes de reskilling, en lo que refiere a la actualización de técnicas y habilidades para mantener la productividad, sobre todo relacionado a cómo adaptar las ventas ahora virtuales, experiencias que antes eran físicas a híbridas o 100% virtuales; pero también de upskilling, con la incorporación de nuevos conocimientos como ser los digitales, manejos de redes sociales y hasta nuevos sistemas de gestión.



6. Recomendaciones para la acción

Luego de haber comprendido y analizado a lo largo de la investigación y encuentros con los equipos, queda de manifiesto la necesidad de crear un rol dentro de la organización que responda a los nuevos requerimientos tanto del negocio, como de los consumidores y que incluso mejore el desempeño del grupo de colaboradores asignados a la tarea del *sell-out*, como vinimos desarrollando anteriormente.

Es por eso, que respondiendo a las preguntas que han sido planteadas al inicio de este trabajo, las recomendaciones hacia adelante contemplan:

- a) La definición de tareas del rol futuro tomando como base el propósito, es decir, un rol de e-BA, que pueda adaptarse al formato físico tradicional, y también al virtual. El tiempo confirmará si hará falta en el modelo de negocio futuro perfiles que trabajen asignados totalmente a hacer un rol de contacto virtual con los consumidores enlazando con las perfumerías.
- b) Nuevos conocimientos y habilidades necesarias para quienes ocupen este rol. Estos deberán ser parte de un plan de desarrollo y adquisición de capacidades que se deberá de trazar para lograr una asimilación y un conocimiento común por parte de todos los involucrados. Este plan de capacidades deberá ser compartido por todos. Será clave poder aprovechar no solo los espacios de capacitación formal, sino también incentivar encuentros de trabajo con quienes estén ya transitando el nuevo rol para así capitalizar el conocimiento y aprendizaje *on the job* que irán teniendo los e-BAs.
- c) El desarrollo de un plan de gestión de cambio para los supervisores en particular en donde ellos puedan convertirse en agentes de transformación, que puedan mantener este liderazgo de sus equipos comprendiendo y asimilando que son parte clave y actora para el éxito del cambio de paradigma de estos roles.

6.1 La nueva descripción de puesto para el rol del e-BA

En el anexo 9,5, se desarrolla la nueva descripción de puesto para el rol del e-BA de acuerdo con lo analizado y comprendido. Aquí se resaltarán únicamente aquellos puntos que varían respecto de las de un BA que trabaja en un punto de venta físico:

- Responder a las consultas a través de una experiencia 360° tanto de preventa como de posventa de los clientes y brindar asistencia a través de múltiples canales (chat-teléfono-email-redes sociales-*streamings*).
- Impulsar las consultas de preventa a las transacciones de venta online.
- Manejo básico de requerimiento de post venta, seguimiento logístico, consultas de orden, devolución de emisión de factura. Funcionar como intermediario para coordinar y redirigir a atención al cliente.

Particularmente se observa un cambio grande en qué competencias son requeridas para cumplir estas responsabilidades diferenciales:

- Conocimiento/dominio digital. Experiencia en trabajo operativo con plataformas de social media / e-commerce.
- Habilidad para usar la voz de manera eficiente en llamadas telefónicas (tono, volumen, ritmo)
- Escritura veloz y sin errores ortográficos.
- Habilidad en fidelizar consumidores a través de palabras escritas/llamadas telefónicas
- Fuerte habilidad comunicacional escrita
- Capacidad analítica para poder interpretar y perseguir los indicadores comerciales que se definan.

6.2 Plan de Capacidades

Luego de haber determinado cuales son las nuevas competencias a través de la descripción del rol futuro, se propone el diseño y planificación de un plan de

reskilling de los equipos analizando la brecha entre las capacidades existentes y las nuevas necesarias.

En tal sentido se identifican las siguientes brechas organizadas en distintos focos para el desarrollo y los objetivos debajo:

A) Foco Digital:

- **La era digital:** Comprender y dimensionar la importancia de realizar un cambio de mentalidad que se traslade a la cultura de la organización. Identidad de marca, reconocimiento de público objetivo, marketing de contenidos
- **Redes Sociales:** Conocer las redes sociales actuales disponibles y los distintos usos para comunicar marcas con fines comerciales.

B) Foco comunicacional y comercial:

- **Presentaciones *online* con impacto:** Incorporar técnicas de comunicación efectiva de manera virtual, manejo de tiempos y motivación de audiencias
- **Habilidades de Venta Online:** Conocer y adaptar las técnicas de venta actuales al formato online, a través de demostraciones de productos que permitan la concreción de venta en línea.
- **Generación de contenido:** Uso de plataformas para crear contenidos de demostraciones, uso de productos, instructivos de rutinas de uso de productos. Cómo estructurarlos, tiempos, formas de comunicarlos y generación de *engagement* con el consumidor.

C) Foco Herramental:

- **Herramientas de “Producción de Contenidos”:** Conocer y profundizar el uso de herramientas de diseño de contenidos, videos imágenes para el uso en eventos virtuales o bien en las redes sociales cuando se sube contenido.

- **Sistemas de Gestión y de generación de reportes:** Usos de las plataformas de gestión de e-commerce de las cadenas (bases de datos, páginas web), manejo de planillas de reportes e indicadores.

6.3 Plan de Gestión del Cambio para supervisores

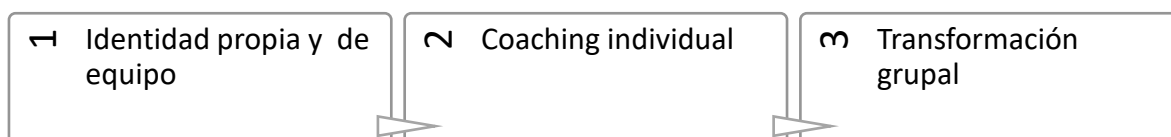
La recomendación de trabajar con los líderes de estos equipos es de vital importancia. En este aspecto en particular se propone trabajar en conjunto con los cinco supervisores y la gerente del área.

En primer lugar, que sean incluidos en cada una de las etapas de implementación del nuevo rol, como así del plan de capacidades. La comunicación deberá ser constante, con foco en los objetivos que se quieren conseguir como equipo, pero también en los objetivos de trabajo que podamos enfocarnos con cada uno de ellos.

Se propone un plan de gestión del cambio cuyos objetivos sean:

- Proporcionar conciencia de oportunidad de desarrollo de los equipos bajo la mirada de la nueva realidad
- Permitir que los supervisores se enfoquen en cómo maximizar a los miembros de sus equipos para así potenciar los resultados del negocio
- Diseñar en conjunto las nuevas habilidades y comportamientos de liderazgo que permitan transformarlos en agentes de cambio dentro de la organización de sell-out.

El plan consta de tres etapas:



1. Identidad propia y del equipo

Profundizar la identidad de este grupo de líderes frente a la organización, que ellos sean conscientes de la oportunidad que tienen de reconstruir su rol en primer lugar, pero el negocio como modelo de trabajo.

Ellos también requieren incorporar nuevas competencias para trabajar, su rol evoluciona de la misma manera que el de sus equipos. Tendrán que trabajar con otro tipo de liderazgo y de desarrollo de las personas que supervisan, ya que ellos traen de su día a día los nuevos métodos y tendencias.

2. Coaching individual

Proceso individual de trabajo donde se revise las conclusiones de la etapa anterior. Cómo gestionar esta identidad que tienen que transitar. En este punto se busca brindar mayor consciencia de las oportunidades de desarrollo y del impacto en el equipo del estilo de liderazgo individual bajo la luz de la nueva identidad que van a buscar conformar.

3. Transformación grupal

Generar lazos de confianza, poder poner en palabras las barreras que han podido identificar individualmente y generar una visión común a través de la reflexión. Es un equipo que estará nuevamente conformándose a pesar de conocerse de manera profunda. Generación de compromisos y planes de trabajo conjunto. Buscar implementar nuevas prácticas de equipo en el ámbito real y cotidiano, retomando el concepto de prueba y error que puedan ir midiendo a lo largo del tiempo.

6.4 Recomendaciones mirando hacia el futuro

Habiendo descrito ya las distintas acciones para esta primera etapa de consolidación de este nuevo rol y las implicancias en términos de formación para los involucrados y gestión de cambio para los supervisores que deberán liderarlo

en conjunto con el resto de los líderes implicados, se incluyen otros puntos que deberán ser tenidos en cuenta a futuro para continuar robusteciendo este plan de transformación del equipo de sell-out.

1. Redefinición del sistema de incentivos

Se deberá entender cómo adaptar el sistema de incentivos actual de los BAs que hoy están relacionados con el resultado de venta de los puntos de venta físicos, acorde a los nuevos comportamientos que queremos que sean adoptados. Por otro lado, que sean lo suficientemente representativos en términos comerciales para medir los resultados de las personas en su contribución individual, mirándolo de manera omnicanal: es decir, cómo se medirá la efectividad de venta teniendo en cuenta los distintos medios por los cuales los e-BAs se relacionarán con los consumidores.

2. Sistema de evaluación de desempeño

En general, los sistemas de evaluación de desempeño de personal operativo están 100% ligados a la tarea que realizan con un nivel de detalle alto. Teniendo en cuenta el cambio en las competencias y capacidades, como así también en algunas tareas específicas del nuevo rol, se requiere entender cómo adaptar el sistema de evaluación de desempeño para que mantenga su objetivo primordial de determinar la contribución de los empleados en sus roles y los planes para mejorar los aspectos que sean necesarios de efectividad de las tareas.

7. Conclusiones generales del trabajo

Hace ya 8 años que soy Business Partner de Recursos Humanos en distintas compañías y áreas, siempre con la convicción de aportar valor desde la óptica del desarrollo de los empleados de acuerdo con las necesidades reales del negocio. Al comenzar a trabajar en este trabajo final de graduación, iba avanzando al mismo tiempo dentro de L'Oreal con este proyecto que representó para mí una gran confirmación del impacto del rol de recursos humanos de la organización.

Algunas de las principales reflexiones que me han interpelado a lo largo de este trabajo y que me gustaría dejar de manifiesto a la hora de cómo los profesionales de Recursos Humanos debemos de abordar a los equipos con los que trabajamos son:

- **Siempre apoyarnos en la premisa del empleado en el centro:** ayudar a la luz del negocio a cómo evolucionar y colaborar en el desarrollo de nuestros equipos.
- **No dejar de presionar e insistir a los líderes del negocio cuando vemos que hay una oportunidad de cambio:** cuando conocemos a los equipos en profundidad podemos generar contribuciones de mucho valor con otra óptica, no inmersos en el día a día como quizás a veces se encuentran los responsables de las áreas. Es así como, en este caso, cuando la pandemia nos paralizaba, tuvimos la oportunidad de generar el sentido de urgencia de cambio, en un rol como el de los BAs que tenían una oportunidad de mejora en la manera en que en ese momento desempeñaban su rol y hacerlo muchísimo más transformacional.
- **Involucrarse realmente con el grupo de personas que hay que trabajar y transformar:** es importante incluir a la gente, diseñar con ellos, no desde el escritorio y únicamente con las percepciones de los líderes. El compartir el propósito, hacerlos parte, los compromete mucho más y seguramente nos garantizará mejores resultados.
- **Generar conversaciones que permitan que los equipos reflexionen y busquen la mejora continua a través de la prueba y el error.** Las

conversaciones con los equipos requieren de tener muy presente las preguntas poderosas que activen y movilicen el status quo. Asimismo, el poder de las comunidades de práctica o aprendizaje en red, donde nos implica a Recursos Humanos la responsabilidad de generar estos espacios para compartir conocimientos y realmente comprometernos a la gestión del conocimiento de la organización.

A pesar de poder dar por finalizado el trabajo me quedan espacios para seguir profundizando en el modelo de negocio futuro que se gesta a partir de la pandemia y cómo esto impacta en las formas de trabajo y en la cultura de la compañía en la que estoy inmersa. Por un lado, creo que, si bien estamos abordando en las recomendaciones de acción un plan para los supervisores, deberíamos haber incluido dentro de este análisis inicial de roles, capacidades y competencias a ellos también, porque invirtiendo solamente sobre los BAs, no abordamos de manera integral la problemática de los equipos de campo.

Por otro lado, me queda la pregunta de cuál será el modelo de trabajo futuro de este tipo de perfiles si continuara creciendo el e-commerce.. Ante un mayor desarrollo de herramientas de inteligencia artificial, que suplanten a los puntos de venta, me pregunto si será necesaria la creación de otros roles, quizás híbridos para atender a los consumidores a través de nuevas experiencias.

8. Bibliografía

- Bersin, J. (2020). *HR Transformation in the experience age*.
- Bertagnini, A. (2014). *Management, Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Prentice Hall.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos aires: Novedades Educativas.
- Council, C. L. (2012). *Unlock the power of network learning*.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1989). *An Organizational Learning framework: from intuition to institution*. Richard Ivey School of Business.
- Cuadrado, & Salido, D. (2010). Las cinco etapas del cambio. *Capital Humano* N° 204, 54.
- Gelabert, C., & Martinez, A. (2012). *Contribución de la gestión de Recursos Humanos a la gestión del conocimiento*.
- Gonzalez Fernandez, L. (2002). Gestión del Conocimiento y gestión de Recursos Humanos: una convergencia necesaria. *Psicología del trabajo y las Organizaciones. Volumen 18, n°2-3, 177-213*.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización: una lectura de teorías de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Ibarra, H. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management, Vol 23 N°1*.
- Ibarra, H. (2011). *Working Identity: Unconventional strategies for reinventing your career"*.
- LLC, D. D. (2011). *Global Business Driven HR Transformation, The journey continues*.
- Rodriguez, & J, P. C. (2020). Reskilling y upskilling: nuevos paradigmas frente a la automatización. *Capital Humano N°354 - Sección Crecimiento Profesional*.
- Rojas Osorio, C. (2012). Trabajo de Grado: La gestión del cambio, estrategia de transformación". Bogota, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Teodorescu, M. (s.f.). *Working Identity, Your personal Story, Strategies for reinventing your career"*.

UCEMA. (2020). *Nuevo Estudio sobre Teletrabajo en tiempos de COVID en Argentina*. Buenos Aires. Obtenido de Nue.

Wegner, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Editorial Paidós .



Universidad de
San Andrés

9. Anexos

9.1 Cuestionario guía para entrevistas a líderes de negocio.

1. ¿Cuál es la situación actual del modelo de negocio con el contexto COVID?
2. ¿Cómo ha cambiado la forma de trabajar de los distintos roles dentro de la organización? ¿cuál percibís que fue el rol más impactado?
3. ¿Cuál de las actividades de las BAs crees que ha evolucionado más en este tiempo?
4. ¿Qué capacidades y competencias desarrolladas por los equipos consideras que deberían permanecer en el nuevo normal?
5. ¿cómo impactó el uso de las nuevas tecnologías para traccionar sell out en el resultado del negocio?
6. ¿qué otras capacidades deberían ser necesarias adquirir para que las BAs mantengan el nivel de contribución que hoy tienen en el negocio?
7. ¿Hay alguna práctica desarrollada por la competencia que crees que podría ser incorporada en nuestros equipos?
8. ¿Cómo pensás que el consumidor reaccionaría a una asesoría diferente a la que solían obtener antes?

9.2 Cuestionario guía para entrevistas a supervisores de Punto de Venta

1. ¿Cómo ha cambiado tu trabajo y el de tu equipo durante la pandemia?
2. ¿Cuál de las actividades de las BAs crees que ha evolucionado más en este tiempo?
3. ¿Qué capacidades y competencias desarrolladas por los equipos consideras que deberían permanecer en el nuevo normal?
4. ¿Hay alguna práctica desarrollada por la competencia que crees que podría ser incorporada en nuestros equipos?
5. De los BAs que pudieron volver al punto de venta, ¿han cambiado la manera de realizar su trabajo? ¿De qué forma?
6. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad a la hora de trabajar desde la virtualidad?

9.3 Mural de trabajo, resultado de la actividad de propósito con el equipo – Prototipo de nuevos clientes y necesidades



9.4 Mural de trabajo, resultado de la actividad de propósito con el equipo – Desarrollo de modelo de atención futuro por equipos

¿Cómo podríamos responder a las necesidades del clientes en este nuevo contexto ?

STORY BOARD AMPLIAR EL FOCO EN EL PÚBLICO ORIENTAL CON UNA PROPUESTA MÁS PERSONALIZADA

- Alguien presencial en PDV que lo asesore en lo digital
- Herramientas para mejorar la experiencia (catálogo en chino, flyers, etc)
- Adaptar prácticas al mundo digital (tomar IG del cliente, que sepa el del BA para seguirlo, etc)
- Hacer partnership con L'Oréal China para que nos de soporte en los productos
- Animaciones orientales en fechas especiales y acercarnos a lugares de su interés en Banco Chino. Sumar regalos y máscaras especiales de acuerdo a sus preferencias)

STORY BOARD Cómo mejorar la experiencia del cliente asiático en este nuevo contexto

- Comer con un dispositivo para conectarse con el cliente
- Representar colores por colores
- Influencer asiático para redes
- Acciones para atraer al cliente (Dinner, Catering, Sillas en este tipo de eventos)
- Modelo de atención personalizado (forma de pago)

STORY BOARD Cómo mejorar la experiencia del cliente asiático en este nuevo contexto

- Identificar necesidades
- tecnología / servicio
- asesoramiento híbrido

Idea Prioritization matrices showing Importance vs Feasibility for various ideas.

Damos 5 min adicionales para cerrar matriz

Damos 5 min adicionales para cerrar matriz

Damos 5 min adicionales para cerrar matriz

9.5 Descripción de puestos E-BA

Objetivo:

Generar ventas en línea utilizando el enfoque de ventas y servicios de la marca, atendiendo las necesidades y consultas del cliente.

Principales Responsabilidades:

- Responder a las consultas de preventa / una experiencia 360° de posventa de los clientes y brindar asistencia a través de múltiples canales (chat-teléfono-email-redes sociales-*streamings*). Generar el ambiente adecuado para que sea una buena experiencia.
- Ser capaz de realizar diagnósticos en línea con encadenamiento en todas las categorías. Impulsar las consultas de preventa a las transacciones de venta online.
- Introducir productos a los clientes y utilizar la promoción de manera efectiva para lograr transacciones y aumentar la conversión de ventas y el retail KPIs, (artículo por transacción, valor promedio de transacciones)
- Manejo básico de requerimiento de post venta, seguimiento logístico, consultas de orden, devolución de emisión de factura. Funcionar como intermediario para coordinar y redirigir a atención al cliente. Ser clara los términos y condiciones de cambio, devoluciones, reembolso de situaciones
- Resolver las quejas de los clientes/requerimientos de la post venta y escalar al supervisor para seguimiento si es necesario.
- Responsable del trabajo operativo del día a día y asistir al supervisor en el registro de información. Gestionar las fichas de clientes de manejo online.
- Contribuir sobre la construcción de la atención y satisfacción del cliente, promoción y lealtad a la marca, como misión. Ser clara los términos y condiciones de cambio, devoluciones, reembolso de situaciones
- Realizar el seguimiento y análisis del cumplimiento de objetivos. La venta diaria es la medición.

Competencias requeridas:

- Conocimiento/dominio digital. Experiencia en trabajo operativo con plataformas de social media / e-commerce.
- Habilidad para usar la voz de manera eficiente en llamadas telefónicas (tono, volumen, ritmo)
- Escritura veloz y sin errores ortográficos.
- Habilidad en fidelizar consumidores a través de palabras escritas/llamadas telefónicas
- Fuerte habilidad comunicacional escrita y oral y relaciones interpersonales
- Capacidad analítica para poder interpretar y perseguir los indicadores comerciales que se definan.



Universidad de
San Andrés