

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# ¿Es importante que los empleados logren un balance entre su vida personal y laboral?

**Autoría:** Curi Muruaga, Mariana

**Año:** 2018

## ¿Cómo citar este trabajo?

Curi Muruaga, M. (2018). "¿Es importante que los empleados logren un balance entre su vida personal y laboral?". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14089>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

MBA 2015 – Intensivo

Trabajo final de Tesis

**¿Es importante que los empleados logren un  
balance entre su vida personal y laboral?**

Alumna Mariana Curi Muruaga

Tutora Liliana Moya

CABA, abril de 2018

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a mi gran amiga Mariu Elena Escalera, que día a día me incentiva a superarme a mí misma, apoyándose en cada una de mis iniciativas. Sin ella, nunca me hubiese embarcado en el desafío de cursar el MBA.

Agradezco también a Ledesma, por su constante apuesta a mi persona, por regalarme este MBA en términos económicos, por las horas cedidas para poder hacer mi cursada y por ser mi fuente de inspiración para superarme profesionalmente. En este trabajo en particular, respecto a la problemática sobre la que elegí trabajar, siempre con una mirada crítica y de aporte constructivo para esta compañía en la que me encantaría seguir trabajando en el largo plazo.

Agradezco a mis jefes, facilitadores y soporte a lo largo de todo este proceso. A Martín Franzini, mi jefe directo al iniciar el MBA, a quien le debo gran parte de mi formación profesional y la gestión para que la compañía me autorizara esta actividad de capacitación. A Marcos Uribelarrea, jefe de Martín en su momento y hoy mi jefe directo, gran facilitador que me permite desenvolverme espontánea y francamente, apoyándose en mis propuestas y desafiándome a ser mejor profesional y personalmente.

Agradezco también a Maru Bruzzzone, que desde que asumió como nueva Gerenta de Talento me apoyó para trabajar sobre un tema de su incumbencia y al equipo de esta dirección en general, que de una u otra forma me acompañaron en este proceso.

Agradezco a mis compañeros del Laboratorio de Ideas, en el marco de encontrar oportunidades de mejora respecto a los resultados de la encuesta de clima, con quienes hemos profundizado sobre la problemática y propuestas que son objeto de este trabajo, a lo largo de múltiples jornadas distendidas de un enriquecedor trabajo en equipo.

Agradezco a mi tutora Liliana Moya, cuyo aporte ha sido fundamental para desarrollar el presente trabajo. Su guía e incentivo, han sido especialmente importantes para que mi esfuerzo se consolide en un trabajo de calidad.

Por último, agradezco a mi mamá que, con su propio estilo, me educó para valerme por mis propios medios y a mi abuelo materno, que siempre ha sido mi ejemplo de dedicación y superación profesional.

## Resumen

El límite entre vida personal y laboral, es difuso. Todo empleado, con un proyecto laboral, también posee un proyecto personal. La mejor forma de rendir en el trabajo, es logrando la integración entre ambos mundos. La integración se refiere en última instancia, a facilitar la realización personal en convivencia con el desarrollo profesional.

En el presente trabajo se estudia el caso de Ledesma SAAI, con la intención de proponer prácticas concretas que faciliten el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus empleados.

Se concluye que las compañías que se ocupan de que sus empleados logren un balance entre su vida personal y laboral, están en mejor situación que otras. El impacto positivo es doble, en el empleado por fortalecer su *engagement* y, como consecuencia, en el resultado del negocio.

Investigaciones de los últimos años demuestran que el compromiso de los empleados impulsa los resultados empresariales y es un indicador clave de la eficacia de la gestión de una organización. Según estudios realizados por Gallup a lo largo de 192 organizaciones en 49 sectores, incluyendo 1,4 millones de empleados, las empresas con altos niveles de compromiso superan a sus pares en un 10% en las calificaciones de los clientes, 21% en productividad y 22% en rentabilidad. También muestran una rotación de personal y ausentismo significativamente menores, así como menos incidentes de seguridad y defectos de calidad.

Palabras clave: equilibrio, integración, vida personal, vida laboral

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTE I - CUERPO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
1. <b>CAPÍTULO I: RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA</b> .....	13
<b>1.1. El manejo del tiempo</b> .....	16
<b>1.2. La tecnología y la innovación acortan distancias para trabajar</b> .....	23
<b>1.3. La influencia de los Millennials</b> .....	24
2. <b>CAPÍTULO II: FLEXIBILIDAD LABORAL</b> .....	26
<b>2.1. Teletrabajo</b> .....	30
<b>2.2. Otras prácticas de flexibilidad</b> .....	36
<b>2.3. Flexibilidad laboral en Argentina</b> .....	38
3. <b>CAPÍTULO III: PROYECTO DE FAMILIA</b> .....	42
<b>3.1. Maternidad y paternidad</b> .....	42
<b>3.2. Otras prácticas relacionadas</b> .....	46
4. <b>CAPÍTULO IV: AMBIENTE DE TRABAJO Y RECREACIÓN</b> .....	47
<b>4.1. Oficinas confortables</b> .....	51
<b>4.2. Espacios y actividades de recreación</b> .....	58
5. <b>CAPÍTULO V: VOLUNTARIADO CORPORATIVO</b> .....	60
<b>5.1. Sentido en el trabajo</b> .....	62
<b>5.2. Programa de inclusión de personas con discapacidad</b> .....	64
<b>5.3. Actividades de voluntariado</b> .....	67
<b>PARTE II – METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	<b>72</b>
1. <b>Investigación interna</b> .....	72
2. <b>Investigación externa</b> .....	74
3. <b>Propuestas</b> .....	74
<b>PARTE III - LEDESMA SAAI</b> .....	<b>76</b>
1. <b>Los valores que promueve</b> .....	76
2. <b>Resultados de la encuesta de clima</b> .....	78
3. <b>Beneficios vigentes</b> .....	81
4. <b>Los líderes a favor de la flexibilidad laboral</b> .....	83
5. <b>Predisposición interna a un programa de voluntariado corporativo</b> .....	85
<b>PARTE IV - CONCLUSIONES Y COMENTARIOS</b> .....	<b>86</b>
1. <b>Comentarios generales</b> .....	86
2. <b>Política de balance entre vida personal y laboral</b> .....	87
<b>2.1. Flexibilidad laboral</b> .....	88
<b>2.2. Proyecto de familia</b> .....	91
<b>2.3. Ambiente de trabajo y recreación</b> .....	92
<b>2.4. Programa de inclusión de personas con discapacidad</b> .....	96
<b>2.5. Voluntariado corporativo</b> .....	97
<b>2.6. Análisis impacto/ esfuerzo</b> .....	99
3. <b>Consideraciones finales</b> .....	102

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
1. Referencias Web.....	103
2. Otras Fuentes.....	107
3. Marco Normativo .....	109
<b>APÉNDICES/ ANEXOS.....</b>	<b>110</b>
1. Anexo I: Encuesta a Supervisores, Jefes de Sección, Jefes de Departamento y Gerentes de Ledesma SAAI, con base en la Administración Central de CABA. ....	110
2. Anexo II: Encuesta sobre voluntariado a empleados de Ledesma SAAI, con base en la Administración Central de CABA. ....	115
3. Anexo III: Guía de preguntas abordada en los benchmark con otras empresas .....	116
4. Anexo IV: Costos asociados al teletrabajo .....	117
5. Anexo V: regulación específica sobre teletrabajo.....	119
6. Anexo VI: Política de Flexibilidad de Dow .....	126
7. Anexo VII: Mail de comunicaciones internas por el primer ingreso dentro del marco del programa de inclusión de personas con discapacidad .....	135

## Índice de ilustraciones

Figura	Parte	Capítulo	Título	Fuente	Página
1.1.	I	II	Rol crucial del líder en el teletrabajo	IDEA (2018). <i>Trabajar en pijama, la fantasía de lo posible</i> . Obtenido de <a href="https://www.idea.org.ar/trabajar-en-pijama-la-fantasia-de-lo-posible-2/">https://www.idea.org.ar/trabajar-en-pijama-la-fantasia-de-lo-posible-2/</a>	33
1.2.	I	II	Ejemplo de modalidades de teletrabajo	IDEA (2018). <i>Trabajar en pijama, la fantasía de lo posible</i> . Obtenido de <a href="https://www.idea.org.ar/trabajar-en-pijama-la-fantasia-de-lo-posible-2/">https://www.idea.org.ar/trabajar-en-pijama-la-fantasia-de-lo-posible-2/</a>	34
2.1.	I	II	Flexibilidad laboral por país (regional)	Ambito Biz según informe privado (2018). <i>Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible</i> . Obtenido de <a href="http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible">http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible</a>	39
2.2.	I	II	Índice movilidad laboral global por país	Ambito Biz según informe privado (2018). <i>Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible</i> . Obtenido de <a href="http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible">http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible</a>	41
2.3.	I	II	Principales razones de movilidad laboral	Ambito Biz según informe privado (2018). <i>Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible</i> . Obtenido de <a href="http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible">http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible</a>	42
3.1.	I	IV	Sector de relax en Google Argentina	Dillon, J. (2017). <i>Entornos inspiradores: las nuevas oficinas diseñadas para los estilos de vida modernos</i> . Obtenido de <a href="https://www.infobae.com/tendencias/2017/10/17/entornos-inspiradores-las-nuevas-oficinas-disenadas-para-los-estilos-de-vida-modernos/">https://www.infobae.com/tendencias/2017/10/17/entornos-inspiradores-las-nuevas-oficinas-disenadas-para-los-estilos-de-vida-modernos/</a>	52
3.2.	I	IV	Miembros de Wework	WeWork (2018). <i>La nueva Enterprise</i> . Obtenido de <a href="https://www.wework.com/es-LA/enterprise">https://www.wework.com/es-LA/enterprise</a>	54
3.3.	I	IV	Costos WeWork vs oficina tradicional, NY	WeWork (2018). <i>Por qué WeWork?</i> Obtenido de <a href="https://www.wework.com/es-LA/why-wework">https://www.wework.com/es-LA/why-wework</a>	55
3.4.	I	IV	Precios WeWork Buenos Aires	WeWork (2018). <i>WeWork offices in Buenos Aires</i> . Obtenido de <a href="https://www.wework.com/es-LA/l/buenos-aires?utm_campaign=1022459449&amp;utm_term=kwd-297503590773&amp;utm_source=ads-google&amp;utm_medium=cpc&amp;gclid=Cj0KCQjw2KHWBRC2ARIsAJD_r3dNxIK4H7mRSsZLn0HdiUZu23Sxo1bZnG7B4qtCt-8gIW5Bg86fZJcaAphwEALw_wcB">https://www.wework.com/es-LA/l/buenos-aires?utm_campaign=1022459449&amp;utm_term=kwd-297503590773&amp;utm_source=ads-google&amp;utm_medium=cpc&amp;gclid=Cj0KCQjw2KHWBRC2ARIsAJD_r3dNxIK4H7mRSsZLn0HdiUZu23Sxo1bZnG7B4qtCt-8gIW5Bg86fZJcaAphwEALw_wcB</a>	56
3.5.	I	IV	La maquina, Buenos Aires, Argentina	Wikipedia (2018). <i>Trabajo cooperativo</i> . Obtenido de <a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo">https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo</a>	57
3.6.	I	IV	Precios La Maquina	La Maquina Co (2018). <i>Trabaja desde donde vos quieras</i> . Obtenido de <a href="https://www.lamaquina.co/">https://www.lamaquina.co/</a>	58
4.1.	I	V	Beneficios de los PVC para los involucrados	Elaboración propia	69
5.1.	II	II	Resultados generales encuesta clima 2017	Elaboración propia a partir de la Presentación de Resultados del Gerente General en Dic-2017	79
5.2.	II	II	Respuestas balance vida personal-laboral	Elaboración propia a partir de la Presentación de Resultados del Gerente General en Dic-2017	80

6.1.	III	II	¿Quién es En Buenas Manos?	En Buenas Manos (2018). <i>Quiénes somos</i> . Obtenido de <a href="http://www.enbuenasmanos.org.ar/somos.html">http://www.enbuenasmanos.org.ar/somos.html</a>	94
6.2.	III	II	Ledesmatlón Negocio Papel para clientes, Nov-2017	Elaboración propia a partir de fotos del evento	95
6.3.	III	II	Consideraciones particulares respecto a la hipoacusia	Presentación Instituto Oral Modelo, Febrero de 2017	97
6.4.	III	II	Proyecto de residencias universitarias	Fundación Sí (2018). <i>ONG liderada por Manuel Lozano promueve solidaridad e inclusión</i> . Obtenido de <a href="https://fundacionsi.org.ar/">https://fundacionsi.org.ar/</a>	98
6.5.	III	II	Tabla resumen de propuestas	Elaboración propia	99
7.1.	Anexos	I	Base encuesta de flexibilidad en Ledesma	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	111
7.2.	Anexos	I	Pregunta sobre teletrabajo en Ledesma	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	111
7.3.	Anexos	I	Preguntas de bandas horarias en Ledesma	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	112
7.4.	Anexos	I	Pregunta sobre medio día flex en Ledesma	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	113
7.5.	Anexos	I	Pregunta sobre días Ledesma	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	113
7.6.	Anexos	II	Resultados encuesta de voluntariado	Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta	115
7.7.	Anexos	IV	Costos de teletrabajo en Ledesma	Elaboración propia, a partir de la consulta a la Gerencia de Sistemas	117

## INTRODUCCIÓN

El equilibrio entre vida personal y laboral se ha consolidado como un tema en la agenda de cada vez más compañías. Hay para quienes se trata de una inquietud de larga data y hoy se destacan como fuente de inspiración de aquellos que poco a poco empiezan a incorporar prácticas tendientes a propiciar la integración entre ambos mundos.

Los motivos, variados. Ante todo, el foco en resultados. Las empresas en búsqueda de productividad, para lograr el máximo desempeño de sus empleados, entienden que es necesario considerarlos en su dimensión integral y de ahí la importancia de propiciar no solo su desarrollo profesional, sino también alinearlos a sus intereses personales. Por otro lado, existe una demanda creciente de este balance por parte de la fuerza laboral. En especial, son las generaciones más jóvenes las que, al mismo tiempo que están dispuestas a trabajar en un esquema 7x24, le reclaman a sus empleadores cada vez más calidad de vida y tiempo para disfrutar con sus afectos.

Cambió el paradigma. En un esquema de trabajo por objetivos, aquellas compañías que aplican prácticas de balance exitosas, logran empleados más eficientes, que buscan sacar el máximo provecho del tiempo dedicado al trabajo, para conseguir así más tiempo para sus motivaciones personales.

Las generaciones jóvenes prestan cada vez más atención a estas prácticas a la hora de elegir un trabajo. En un mundo laboral con una creciente problemática de retención de talento, aquellas compañías que apliquen buenas prácticas de balance marcarán una diferencia. En especial, considerando que en menos de una década los *Millennials* serán la amplia mayoría de la fuerza laboral.

En el presente trabajo se estudiará esta problemática, a través de un caso único, el de Ledesma SAAI. Es una compañía de casi 8.000 empleados, que se destaca por el sentimiento de pertenencia del equipo fundado especialmente en la identificación con los valores corporativos.

Si bien hay mucha gente de antigüedad, “con la camiseta puesta”, existe la oportunidad de fortalecer el nivel de motivación del equipo y, desde allí, el vínculo de los empleados con la compañía, a partir de propiciar un equilibrio entre la vida personal y laboral, lo cual es cada vez más demandado.

Actualmente no existe en la compañía una política expresa de balance entre vida personal y laboral. Si bien se han instrumentado algunos esfuerzos aislados, existe la

oportunidad de implementar prácticas superadoras, instrumentadas dentro del marco de políticas declaradas.

Se trabajó con investigación de las prácticas actualmente vigentes en la compañía, observación del comportamiento, encuestas digitales anónimas a los empleados en general y líderes de equipo.

Se tomó como *in-put* el resultado de la primera encuesta de clima. En particular, se solicitó la ponderación desde muy a nada de acuerdo de las afirmaciones “mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional” y “comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda esta empresa”. Este fue el puntapié para identificar la problemática y enfocar el trabajo de propuestas de mejora.

La propuesta del plan de acción se inspira en el *benchmark* realizado con otras compañías, la investigación de estudios sobre las prácticas aplicadas, casos concretos de otras empresas difundidos en notas periodísticas y entrevistas en profundidad a referentes de Recursos Humanos de empresas comparables. Se definió así el utópico de solución ideal, el cual resultó fuente de inspiración para el aporte concreto de este trabajo, que se orienta a medidas de alto impacto, que requieren poco esfuerzo para su implementación, con la intención de ir caminando gradual y progresivamente hacia el norte definido.

El presente estudio busca recopilar información para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se podría propiciar el balance entre la vida personal y laboral de los empleados de la compañía?
2. ¿De qué manera se podría implementar una política de flexibilidad laboral?
3. ¿Existe una demanda de los empleados por impulsar prácticas de voluntariado corporativo?

En cuanto a los objetivos de la investigación, se persiguen:

1. Objetivo general

Proponer prácticas aplicables que propicien el balance entre la vida personal y laboral de los empleados, dentro del marco de una cultura orientada a resultados, con foco en las personas.

## 2. Objetivos específicos

La información necesaria que se pretende relevar con la intención de poder llegar a las propuestas, sería:

- Identificar en qué medida los empleados consideran que su trabajo les permite lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral.
- Identificar cuáles son las grandes políticas que deberían impulsarse para propiciar el balance entre la vida personal y laboral.
- Identificar cuáles serían las prácticas concretas preferibles en relación a la flexibilidad laboral.
- Entender si los líderes son permeables a implementar políticas de flexibilidad laboral con sus equipos.
- Entender si existe un interés en los empleados de la compañía por sumarse a prácticas de voluntariado corporativo.

La estructura del trabajo se dividió en tres partes. En la primera se desarrolla el marco teórico, con la intención de profundizar sobre la temática en cuestión.

En particular, se presenta el concepto de responsabilidad familiar corporativa en el capítulo 1, demostrando que el tema tiene tal entidad en la agenda de las organizaciones, que se ha desarrollado un concepto con varias implicancias. El foco está en cómo regresa el empleado al entorno familiar, empleado que sale a trabajar para tener una buena calidad de vida junto a sus afectos y, en ese sentido, es prestado por sus familias al mundo corporativo. Ante la necesidad de lograr un equilibrio entre vida personal y laboral, el manejo del tiempo toma un rol fundamental como recurso escaso a administrarse de la forma más eficiente posible, para tener tiempo para destinar a las actividades privadas. Se explica también el rol de la tecnología como herramienta básica facilitadora de una mejor administración del tiempo y el desarrollo del trabajo a distancia, más cerca de nuestras familias.

En el segundo capítulo se profundiza en el concepto de flexibilidad laboral, mostrando la tendencia creciente del teletrabajo y demás prácticas *flex* en el entorno corporativo. Esto requiere un cambio cultural. Veremos que en Argentina, si bien estamos lejos que la flexibilidad sea generalizada, estamos alineados con nuestra región y la demanda de

los empleados sí es mayoritaria, al igual que la declaración de correlación con mayor *empowerment* y productividad laboral.

En el tercer capítulo se desarrolla la creciente preocupación de las organizaciones por el proyecto familiar de sus empleados. Este es el aspecto más desarrollado en relación al balance, dado que son muchas las empresas que han implementado beneficios para aquellos que son madres/ padres, con la intención que sigan desarrollándose profesionalmente al mismo tiempo que puedan compartir más con sus familias, en especial en la época de embarazo, nacimiento y primeros meses/ años de vida de sus hijos. Veremos que también se aplican otras prácticas acompañando momentos especialmente importantes en la vida familiar, como casos de violencia o la muerte de familiares.

En el cuarto capítulo se desarrolla el concepto de oficinas confortables, las cuales toman formatos flexibles y contemplan espacios/ actividades recreativas y de *relax*. Acompañando la tendencia creciente de flexibilidad laboral, el ambiente físico de trabajo, también se va adaptando a esta realidad.

Hacia el final del marco teórico, en el quinto capítulo, se desarrollará otro aspecto relacionado con ambiente de trabajo, pero en un aspecto más *soft*. En el marco de la preocupación por el balance, cada vez toma más relevancia la búsqueda del sentido de nuestra vida y, en particular, encontrar el sentido en el trabajo. Aquí se presenta el concepto de voluntariado corporativo y la posibilidad que poseen las compañías de encontrar en este programa un medio para que sus empleados puedan canalizar su interés personal de colaboración con la comunidad, ganando no solo respecto al nivel de integración y motivación de sus empleados, sino también en relación a marca empleadora. Asimismo, dentro de los múltiples aspectos del gran tema de diversidad enriqueciendo el ambiente de trabajo, se desarrolla la integración de personas con discapacidad, con igualdad de oportunidades de desarrollo.

En la segunda parte del trabajo se describe la compañía Ledesma SAAI, haciendo especial hincapié en sus valores. Si bien posee una cultura *Baby Boomer*, se trata de una empresa familiar que hasta aquí ha tenido el foco en las familias externas a la compañía, dado que destina toda su oferta de productos a las familias argentinas. Hoy también está empezando a atender la dimensión personal y familiar de sus empleados. Prueba de ello es que ha realizado su primera encuesta de clima en 2017, con la intención de medir y trabajar para mejorar la sensación de bienestar de sus empleados. Se presentan los

beneficios que actualmente otorga la empresa a sus empleados, por locación. Veremos en los resultados de la encuesta de clima que la locación con resultados más preocupantes en relación a balance es Bs As, donde adicionalmente Ledesma compite con empresas como Google en relación a retención de talento. Esta situación difiere ampliamente en las sedes de sus plantas, donde la demanda laboral es significativamente menor y Ledesma es reconocido el empleador más prestigioso de esas zonas. En ese sentido, el foco del análisis y sugerencias de mejoras del presente trabajo estarán en Bs As.

Habiendo analizado en qué consiste el balance entre vida personal y laboral, cómo otras empresas aplican prácticas tendientes a cuidar varios aspectos relacionados, y la situación actual de Ledesma SAAI, se concluye que hay una oportunidad de mejora significativa. Una empresa familiar, que comercializa productos para la familia. Pero, al mismo tiempo, una empresa con una cultura *Baby Boomer*, en un contexto de creciente incursión de *Millenials* en el mundo laboral, en todos los niveles jerárquicos. Una empresa con cultura industrial, en un entorno que requiere dinámica comercial. En ese sentido, se presenta una propuesta en torno a desarrollar cuatro políticas corporativas, que definan una línea de trabajo. Hacia el final del trabajo se desarrolla cómo será necesario dar pequeños pasos para generar el cambio cultural necesario para llegar en el largo plazo al ideal. Se plantean prácticas concretas enmarcadas en cada una de las políticas propuestas, de alto impacto y bajo esfuerzo. La intención es poder aplicarlas de forma inmediata y así empezar a recorrer el largo camino que la compañía tiene por delante para consolidar una cultura con foco en resultados, centrada en las personas. Una cultura basada en la confianza.

## PARTE I - CUERPO TEÓRICO

### 1. CAPÍTULO I: RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) rescató un artículo de un domingo de fines de febrero de este año, en el diario Clarín, en el que se presenta el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). El tema en cuestión es justamente el balance entre vida personal y laboral, el cual se encara con el titular “Vida privada y laboral: los mundos en pugna que tironean al empleado argentino”.

La RFC es una tendencia que desde que llegó a nuestro país, se consolida impulsando a las empresas a generar una cultura con foco en las personas, atendiendo las necesidades de la vida privada de sus empleados.

El modelo de la RFC surge en el Centro Internacional y Familia del *IESE Business School*, en España. Patricia Debeljuh, la directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del *IAE Business School*, trajo al país el concepto de RFC en 2009. Desde entonces, difunde las buenas prácticas empresariales, que ponen en el centro al empleado como persona y, por consiguiente, su familia, entendido como lo más valioso que tiene. Esto supone el compromiso de las empresas de tomar a las familias de sus colaboradores como un nuevo *stakeholder*.

El dilema se establece en torno a la siguiente pregunta: ¿cómo es devuelto el empleado a su familia? Esto porque se parte de que el motivo central por el que las personas salen a trabajar son sus seres queridos. En este sentido, Ana Bourdieu sostiene que “los empleados son de algún modo “prestados” por sus familiares a las organizaciones y que, por eso, los “prestatarios corporativos” deben responder con responsabilidad para que sus miembros regresen a casa con energía y tiempo suficiente para compartir con sus parejas, hijos, padres, hermanos o quienes consideren familia, en general”. Se entiende el concepto de familia en sentido amplio, en su dimensión diversa e inclusiva, como aquellos seres queridos con los que queremos estar al final del día.

Si bien es lo que más deseamos, la atención de la familia muchas veces es pospuesta para aquellos huecos que la actividad laboral deja libres, ocasiones que generalmente son difíciles de encontrar y que incluso cuando encontramos, lo hacemos ya cansados.

El ideal sería poder conciliar ambos mundos, para rendir un 100% en el trabajo y un 100% en casa.

En ese sentido, otro concepto relacionado es el de ecología humana, la cual se contamina cuando las empresas no contemplan las necesidades privadas de sus empleados. Entornos laborales nocivos afectan la ecología humana cuando priman jornadas llenas de presiones y tensiones que no permiten que los empleados ejerzan adecuadamente su rol familiar. Están en el trabajo, pero con la cabeza en otra parte y no les queda tiempo para estar con sus seres queridos.

A continuación se presentan algunas cifras que ilustran la necesidad del equilibrio entre vida personal y laboral. En el marco de la investigación internacional *Global Home Index* se encuestaron a 10.000 personas en 100 países, de las cuales más del 80% cree que es importante ocuparse de las tareas del hogar. Mientras que las mujeres ocupan en estas tareas de 14 a 23 horas semanales, los hombres les destinan de 6 a 16 horas. Sin embargo, más de la mitad de los consultados cree que no logra dedicarle tiempo suficiente a la casa, por sus obligaciones laborales. Por otro lado, el 76% de los encuestados asegura que la sociedad en su conjunto, valora más el éxito profesional que cualquier asunto hogareño. El desafío es que se consolide como un tema en la agenda corporativa el cuidar a la familia, entendiéndola como el hábitat natural del desarrollo de las personas.

Las nuevas generaciones valoran especialmente la flexibilidad para no descuidar la vida personal, al buscar un empleo. De ahí que se consolida como un tema central en relación a marca empleadora, tanto para captar como retener talentos.

Debeljuh señala que históricamente pasó inadvertida la realidad cotidiana de la responsabilidad de cuidar el hogar y los vínculos que allí se generan, siendo fundamental que la empresa reconozca la exigencia que el cuidado del hogar y de los seres queridos supone, así como la contribución que representa para el desarrollo de las personas. Esta actitud es necesaria para que se den las condiciones para que los colaboradores asuman esas responsabilidades familiares.

Los expertos coinciden en lo productivo que resulta tener empleados más satisfechos con la calidad de su tiempo privado. Cuando la presión laboral es muy alta, el estrés viene de la mano y, con él, un peor rendimiento en todos los ámbitos de la vida.

Muchas compañías reconocen que asumir la RFC les permite lograr un mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores. Esto se traduce en mayor competitividad y sostenibilidad. Afirman que una organización que valora a las familias de sus trabajadores es una empresa que está pensando estratégicamente en su sustentabilidad y trascendencia.

Leonardo Hernández, coordinador de Comunicación del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), afirma que desde hace años, diversas experiencias están demostrando que cuando las compañías asumen el desafío de trabajar hacia una cultura corporativa familiarmente responsable consiguen mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores. Los indicadores de clima laboral y *engagement* han tomado una relevancia especial este último tiempo. Las compañías trabajan para lograr una mejora en estos indicadores, en un contexto de guerra de talentos, que toma una relevancia significativa en relación a algunos perfiles de profesionales.

Alejandro Servide, director de *Professionals y Recruitment Process Outsourcing* (RPO) de Randstad sostiene que existe una necesidad de ser cada vez más atractivos para captar talentos y observar a la persona en 360 grados. Ya no se trata de ver sólo sus capacidades y habilidades técnicas sino entender también qué le preocupa.

El punto en cuestión es que cuando el foco está en el mero cumplimiento de un horario de trabajo presencial, nos podemos encontrar con un empleado calificado en su puesto de trabajo físicamente pero con la mente en fuga, pensando en el acto escolar de su hijo, al que no está asistiendo, o en la operación de un familiar al que no está acompañando como querría.

Sin embargo, más que cumplir un horario de oficina, el foco debería estar en cumplir los objetivos que nos permitan alcanzar el resultado deseable para la compañía. Dado el evidente conflicto, cada día se le presta más atención a estas situaciones, sumando nuevos beneficios al empleado. Beneficios que no son económicos, sino que tienen foco en el empleado como persona, para hacerlo sentir valorado en una dimensión integral, acompañado y cuidado por su jefe y por la compañía. Esto, sin duda, genera mayor compromiso en el empleado. Si bien con algunos de los beneficios podría parecer que se pierden horas de trabajo, por el contrario, se gana mucho más.

Las organizaciones familiarmente responsables son aquellas que trabajan para alcanzar la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Esto se traduce en el estilo de liderazgo, la cultura corporativa y las políticas de flexibilidad laboral. Es importante resaltar que el modelo de la RFC no se trata sólo de generar prácticas. El objetivo debe ser generar políticas, que vayan acompañadas por un liderazgo que aliente y administre correctamente estos beneficios. Solo de esa forma es esperable que las políticas sean sostenibles. Hay estudios que muestran que los empleados utilizan las políticas de conciliación sólo si cuentan con el apoyo de los directivos. Es necesario crear un cambio en la cultura organizacional para que todos los miembros valoren la responsabilidad familiar propia y de los otros.

En el presente trabajo se abordarán las principales prácticas que actualmente se aplican en el marco de este concepto. Es decir, aquellas que sería esperable que aplique una empresa que alce la bandera de la RFC. Como cierre del trabajo, se pretende proponer algunas de las políticas que podrían aplicarse en Ledesma, facilitando las herramientas para conciliar las distintas necesidades personales y familiares con las demandas profesionales.

### **1.1.El manejo del tiempo**

Actualmente, tener tiempo es codiciado como un bien de lujo, que es necesario aprender a administrar para que rinda productivamente. Ahí, el rol de la tecnología como facilitador, pero con la contra cara que también irrumpe y desorganiza el tiempo. La desorganización a la hora de gestionar el tiempo puede generar angustia y frustración ante la sensación de no llegar a hacer todo lo que se espera de nosotros o a nosotros mismos nos gustaría hacer.

De ahí, la importancia de tomar conciencia de la limitación del tiempo, en relación al balance entre vida personal y laboral. Un tiempo escaso, para los diversos intereses y ocupaciones que tenemos. En ese sentido, cobra más valor el tiempo como recurso. Tenemos tan solo 24h para repartir entre nuestras ocupaciones laborales e intereses personales.

En ese sentido, surge la política de flexibilidad laboral, con foco en resultados, para que cada empleado trabaje cuando sea necesario, desde donde sea necesario. Y, al mismo tiempo, el desafío de poder hacer el uso más eficiente posible del tiempo que

dediquemos a nuestro trabajo. En una jornada de 8h con dispersiones en la oficina, seguramente se podrá hacer mucho menos en términos de calidad y cantidad, respecto a una jornada aislado y concentrado con foco exclusivamente en el entregable objetivo.

Un artículo del diario Clarín, aborda la problemática de la escasez del tiempo y presenta algunas técnicas para administrarlo mejor. En la abrumadora era de las notificaciones y la sobrecarga informativa, en una sociedad que vive a un ritmo vertiginoso con estímulos que tientan a querer hacer cada vez más cosas, afirman que podemos ahorrar hasta un 15% el tiempo laboral, aplicando algunos consejos y aplicaciones móviles (*apps*) para planificar mejor la vida y concentrarse.

En los últimos años, las horas han cobrado un valor tal, que hoy toma relevancia el aprender a administrarlo, para hacer el uso más eficiente posible de este recurso escaso: existen cursos, *apps* y técnicas que ayudan a lograr un mejor manejo.

Por un lado, será importante administrar mejor el tiempo en el trabajo. Pero el foco está en que cada vez se valora más poder destinar tiempo al ámbito privado.

Daniel Colombo, *master coach* experto en productividad y equilibrio entre la vida personal y profesional, observa que, entre aquellos que lo consultan, existe una búsqueda de mayor espacio personal en donde se persigue un equilibrio vital, a lo que se suma a una gran inquietud por encontrarle sentido a lo que se hace. Explica que en medio de tanta vertiginosidad, cada vez son más las personas que empiezan a preguntarse por el propósito de la vida. Esto lleva a una revalorización de muchos aspectos, entre ellos, el manejo del tiempo. Si bien se cree que el tiempo es renovable, en realidad se trata de un recurso no renovable: se va y no vuelve. Para Colombo, la incorrecta administración del tiempo se debe a la decisión de postergar porque creemos que ya habrá tiempo para hacer las cosas.

Según Paula Molinari, fundadora y presidenta de Whalecom, docente de la Universidad Di Tella, estamos viviendo una época en la que el tiempo se resignificó, en el marco de una nueva manera de pensar la vida, en donde el trabajo ya no lo es todo y la idea de bienestar cobra mayor fuerza.

La típica rutina de una vida sesgada por el trabajo, limitada a ir de la casa al trabajo y del trabajo a la casa, quedó desplazada por agendas donde cada vez ocupa más lugar la vida personal. Hoy tenemos nuevas agendas invadidas de citas con los intereses personales de cada uno, agendas invadidas por espacios recreativos, de esparcimiento,

de formación o proyecto familiar. Citas con el deporte, el ocio, la familia, las ofertas académicas, el entretenimiento, los compromisos sociales, las actividades escolares de los hijos, entre tantas otras cosas.

Molinari destaca que la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y la personal ha tomado tal relevancia que muchos priorizan tener tiempo para las cosas importantes de la vida, antes que el beneficio económico. De ahí que se dan casos de personas que cambian de trabajo con alegría cuando pueden trabajar cerca de su hogar, por más que eso implique que ganen un poco menos de plata.

Las prioridades cambiaron. Estamos ante la presencia de una tendencia macro en la cual la gente empieza a pensar en sentirse bien, tener experiencias nuevas y decide dedicarle más tiempo a sus intereses personales: la familia, sus hobbies, sus pasiones.

Estamos ante un nuevo paradigma que favorece que el tiempo sea un recurso escaso, el cual es cada vez más importante poder manejarlo con eficiencia. La gente valora más todo lo que le permita ahorrar tiempo. Acá el rol positivo de los avances tecnológicos como facilitadores.

Internet y las nuevas tecnologías agilizan muchos trámites y tareas que antes requerían ser resueltos personalmente o, en alguna otra forma demandaban mayor dedicación.

Hoy estamos acostumbrados a varias herramientas que hemos naturalizado al punto que sería difícil imaginarnos la vida sin ellas: el mail, el *homebanking*, los celulares, las video llamadas, el chat, las redes sociales, los electrodomésticos configurables que se inician automáticamente.

Sin embargo, al mismo tiempo que estos recursos nos hacen más fácil la vida, muchas veces nos llevan a malgastar tiempo. Entre las demandas usuales del entorno laboral y las notificaciones del teléfono, las micro interrupciones atentan contra la organización del tiempo. El avance tecnológico ha provocado una sobrecarga de información, que a veces se convierte en un bombardeo de informes, memos, mensajes o mails que lentifican los resultados a lograr.

A diario recibimos múltiples correos electrónicos de anuncios publicitarios o cadenas eternas que a veces ni llegamos a leer y conversaciones de aplicaciones de mensajería como *WhatsApp* que nos distraen y que al desconectar unos minutos, nos encontramos con mensajes sin leer que dan la sensación de haber estado horas fuera de la línea. En

ese sentido, las redes sociales también se vuelven un peligro como actividad improductiva que nos ocupa gran cantidad de horas.

El docente del curso sobre Administración del tiempo de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Eduardo Rodríguez Moreno, define el tiempo como un capital, que si bien no se puede incrementar, sí se puede malgastar. De ahí que es fundamental aprender a gestionarlo.

La tecnología ayuda en la organización, pero también irrumpe y desorganiza el tiempo. Por eso, frente a esta problemática surge una mayor demanda de cursos y aplicaciones que ayudan a administrar el tiempo de modo eficaz. En el caso de los talleres, suelen ser de entre 8 y 12 horas, y se trabaja de forma personal usando distintas técnicas. Cada persona tiene su manera de organizar los tiempos. Si bien muchos de los ladrones de nuestros preciados minutos se repiten en la vida de todos, el manejo del tiempo es totalmente individual.

En la primera clase del curso de administración de tiempo de UADE, se realiza un test para mostrar que todos tenemos distintas formas de administrar el tiempo. Frente a la misma tarea, hay personas que necesitan cuatro horas para completarla, mientras que otros lo pueden resolver en una.

Además, su técnica apela a identificar las rutinas diarias que cada uno tiene. Aunque no seamos conscientes, nuestras rutinas van ordenando nuestra vida. Es importante ser consciente de ellas, para evaluarlas, jerarquizarlas según su importancia en relación al tiempo y darles el momento que les corresponde. Una técnica posible sería enlistarlas, definir las prioridades y el tiempo que actualmente le dedicamos a cada una de ellas, para contrastar intereses con realidad.

Martín Salías, coach a cargo del primer curso de administración del tiempo en Kleer<sup>1</sup>, insiste en que más allá de las técnicas que se puedan utilizar para tener un mejor uso del tiempo, la clave está en ser consciente del tema. En general, vivimos a un ritmo acelerado y nos acostumbramos a trabajar con interrupciones de diversos tipos, como ser mail, teléfono, *WhatsApp*, redes sociales o los colegas que se acercan a hablarnos. Esas ‘micro interrupciones’ van consumiendo horas del día. Si bien algunas de esas

---

<sup>1</sup> Kleer Argentina se encuentra en Lavalle 362, 4° piso, CABA. Sus servicios se enfocan en diseñar ambientes para potenciar el trabajo en equipo en reuniones y eventos, realizar un acompañamiento integral en metodologías ágiles de transformación organizacional y el dictado de cursos para capacitar a profesionales a través de técnicas de aprendizaje colaborativo y participativo. Entre sus propuestas se encuentra un taller del tiempo (8h) destinado a cambiar la relación con el tiempo y adecuar el flujo de trabajo a las aspiraciones.

charlas o mensajes son importantes, Salías señala la importancia de analizar detenidamente cada una, para advertir que la gran mayoría no lo son.

Tomar conciencia de en qué gastamos cada minuto, nos da la posibilidad de elegir si queremos continuar invirtiendo nuestro tiempo realizando determinada tarea o no. Por ejemplo, si queremos estar más conectados con nuestros amigos, entonces buscamos ciertos momentos para estar online. Pero deberían ser solo esos momentos que decidimos conscientemente destinar a ello. Sin embargo, muchas veces somos vulnerables a las interrupciones por no planificar correctamente. Una buena forma de hacer más eficiente nuestro tiempo en el trabajo, es trabajar sobre las micro interrupciones, las cuales desenfocan de lo esencial. Es clave mantener el foco y hacer una actividad a la vez, de modo de elevar la productividad y disminuir el agotamiento. Intercalar períodos de trabajo sin interrupciones con otros de relax ayudan a concentrarse mejor y terminar todo más rápidamente.

En ese sentido, existe una técnica llamada Pomodoro, que es utilizada a nivel laboral o académica y que consiste en usar un reloj que divide el tiempo que le dedicamos a un trabajo en intervalos de 25 minutos (cada intervalo se llama pomodoro), separados por pausas. Durante esos 25 minutos uno se concentra en hacer una sola cosa, el 100% de nuestra atención está en eso en lo cual planificamos concentrarnos. Son pequeños esfuerzos que casi no notamos. Después nos tomamos 5 minutos de relax para lo que cada uno elija: mucha gente chequea mails, por ejemplo. Sin embargo, Salías indica que en Kleer recomiendan salir a caminar o hacer algo que invite a relajarse hasta el próximo pomodoro. Si efectivamente uno consigue durante esos 25 minutos desconectarse de todo y hacer una sola cosa, es notable la mejora que se puede lograr, somos mucho más eficientes y productivos en nuestro trabajo. Se puede utilizar el celular como soporte para aplicar este método, configurando los lapsos que estipula la técnica.

Al mantener el foco en una actividad a la vez, evitamos caer en el cuestionado *multitasking*. Si bien la capacidad de hacer muchas cosas al mismo tiempo era muy apreciada en el mundo laboral hasta hace algunos años, hoy se privilegia la calidad por sobre la cantidad. Si hablamos por teléfono mientras respondemos un mail y, a la vez, revisamos la correspondencia y tomamos mate o un café, hay un alto porcentaje de error en nuestro procesamiento cerebral. Es preferible hacer cada cosa por separado. De lo

contrario, se propicia el síndrome de *burn-out* o del quemado, al agotar nuestra capacidad mental.

Otra forma de administrar correctamente el tiempo es entender qué asuntos son relevantes y cuáles no. Colombo indica que más del 80% de las personas no sabe discernir entre lo urgente y lo importante. El equilibrio entre lo urgente y lo importante es fundamental, para mantener el foco en lo prioritario y evitar perder tiempo en cosas irrelevantes. Es necesario distinguir lo importante de lo urgente, ya que no todo lo urgente es importante. Esto ayuda a priorizar cada actividad.

Siempre habrá cosas que sí son urgentes porque tienen que terminarse para una fecha, pero que no necesariamente sean importantes y otras que no tienen un dead line inminente, pero son importantes y por eso deberíamos no postergar. Aquí también cobra valor saber delegar. En general, suele haber muchas tareas que podrían hacer otros, mientras uno dedica su tiempo a lo importante.

Para no caer en rutinas improductivas, Colombo recomienda hacer revisiones trimestrales de los procesos y los objetivos en los que se están trabajando, se aconseja rever y cuestionar cada tres meses cómo se están haciendo las cosas y si se están logrando los objetivos propuestos. La intención es corregir y evitar posibles pérdidas de tiempo y energía a futuro.

Desde ya, esto implica tener claros los objetivos a futuro, con distintos horizontes temporales. Teniendo en claro el objetivo, es mucho más sencillo orientar nuestros esfuerzos y administrar prioridades. En pos del resultado esperable, cada uno sabrá elegir qué cosas hacer y cuáles no. En el mundo corporativo muchas veces van surgiendo pedidos de terceros que se suman a la agenda, habrá que evaluar cuáles aportan y cuáles no. Hay que aprender a decirle que no a los pedidos de terceros que no hacen más que entorpecer la agenda. Un “no positivo” a tiempo evitará una agenda cargada de temas que no agregan valor y desenfocan lo esencial.

Por otro lado, tener objetivos identificados, permite priorizar los pendientes. A diario, es aconsejable armar la lista de las tareas de hoy, desde la primera hora de la mañana. Esto ayuda a organizar mejor cada jornada. Ya sea en una agenda física, un cuaderno, una pizarra o un tablero visual que incluso podría ser compartido a otras personas para evitar esos pedidos que desconcentran o meras interrupciones, son herramientas muy útiles.

En esta línea, la metodología Kanban está ganando popularidad en el mundo empresarial. La misma propone un tablero que divide las tareas pendientes, aquellas en curso y las ya finalizadas. Este recurso tiene sus aplicaciones online y puede complejizarse agregando fases del ciclo de producción o midiendo tiempo.

Si se opta por una herramienta que nos ayude a organizar los pendientes, es fundamental volcar todos los compromisos ahí, colocar las alarmas respectivas y agendar en forma inteligente. Por ejemplo, las citas deberían contener las referencias mínimas, como nombre de contacto, dirección, teléfono y mail, para que no perder tiempo buscando esos datos al momento de ir a la cita.

La limpieza y el orden también son aspectos básicos a la hora de ganar tiempo. Otra recomendación de simple aplicación es sacarse de encima los pendientes que llevan menos de un minuto. Las acciones que llevan menos de un minuto, conviene hacerlas en el momento. La sumatoria de pequeñas acciones resueltas en el acto, termina haciendo una gran diferencia al final del día. Por otro lado, mantener limpio y ordenado el espacio laboral, la bandeja de entrada de correos electrónicos y los archivos de la computadora.

Ser meticuloso y prolijo con estos procedimientos es esencial para ahorrar tiempo. Si se quiere construir una vida con sentido, plena y con bienestar, es necesario gestionar bien el tiempo. Ser meticuloso y prolijo con los procedimientos sugeridos, permite ahorrar más de un 15% del tiempo laboral.

Estar muy ocupado ya no es símbolo de estatus. Pero es cierto que vivimos tan ocupados que nos cuesta lidiar con el tiempo libre. Al comenzar a disponer de tiempo libre, aparece la emoción moderna del aburrimiento. En una época de hiperconectividad para muchos, ese silencio o momento sin nada que hacer, se está convirtiendo en el nuevo estrés. De ahí que Amalia Creus, profesora de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), además de experta en cultura digital, como conclusión de los múltiples artículos que ha dedicado al aburrimiento, sostiene que hoy día se pauta el tiempo libre como si fuera un día laboral.

Al contrario, es importante recetarse al menos cinco minutos diarios de aburrimiento real, para concentrarse en uno mismo. El cerebro necesita períodos de descanso para reconstituirse y no caer en la hiperactividad cognitiva. Más aún, debemos entender que

el aburrimiento es necesario, incluso en el plano laboral, como la antesala de la creatividad.

### **1.2. La tecnología y la innovación acortan distancias para trabajar**

Cada vez son más las personas que aún sabiendo que donde viven no encontrarán demanda laboral, apuestan a quedarse en el pueblo porque cuentan con que una *notebook* y una conexión a Internet les permitirán acceder a trabajos que les darán el balance entre vida profesional y personal que buscan.

Tomar proyectos independientes de forma virtual, es una de las posibilidades para trabajar desde casa, disfrutando del rol de madre sin culpas.

Una plataforma muy difundida en ese sentido es Workana, la plataforma de trabajo *freelance* latinoamericana. Se consolida como la mejor opción para trabajar con empresas latinoamericanas. Esta plataforma nació en Argentina en el año 2012 y ha tenido un enorme crecimiento desde ese entonces entre la comunidad *freelancer* latina. Es una plataforma amigable en la que se puede armar el perfil profesional en poco tiempo, enlazando con la cuenta de *LinkedIn* y eligiendo el medio de cobro. Se basa en un sistema de posiciones y puntos: mientras más optimizado un posee su perfil y más proyectos gana y lleva a cabo de manera efectiva para el cliente, más posiciones escala y más puntos obtiene dentro de la plataforma.

Tomas O'Farrell, CEO y co-fundador de Workana, destaca cómo hace unos años para "hacer carrera" era necesario irse a una gran ciudad, donde estaban las empresas, mientras que ahora las nuevas plataformas permiten que las personas ya no tengan que tomar esa decisión. Su misión es democratizar el trabajo para que aquellos que sean buenos en lo que hacen puedan desarrollarse profesional y personalmente donde estén.

Otra plataforma similar de alcance mundial es *freelancer.com*, que reúne proyectos con aquellos que estén en condiciones de realizarlos. Como usuario, la experiencia es muy simple: se postea un trabajo requerido, se reciben ofertas de profesionales, se opta por una de ellas y concluido el trabajo, se abona.

El trabajo independiente desde el hogar, ya sea en una gran ciudad o el pueblo donde nacimos, se trata de una tendencia en crecimiento que es posible entendiendo que el trabajo se puede realizar con una computadora y buena conectividad. En ese sentido, el

aumento del alcance de la conectividad a Internet en la Argentina favorece ampliamente este fenómeno. Siete de cada diez argentinos está online, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En cinco años se dio un incremento del 20% del número de habitantes conectados.

### **1.3.La influencia de los *Millennials***

Se trata de aquellos que nacieron entre 1984 y 2000, que hoy tienen entre 19 y 32 años. Se ve una marcada influencia de los *Millennials* en los lugares de trabajo, a cuyas preferencias las organizaciones les prestan cada vez más atención considerando su incursión creciente en el mundo laboral global. Esta generación busca mayor libertad y flexibilidad. Es exigente porque sabe lo que quiere. Tienen actualmente una duración máxima de 2 años en cada puesto laboral.

Según un estudio realizado por *Universum Global*, en 2020 serán el 50% de la fuerza laboral global y un 75% en 2025. De ahí la imperiosa necesidad de las compañías por adaptarse hoy a sus demandas, para atraer y retener los talentos jóvenes.

El estudio Tendencias Globales de Talento 2016, realizado por la consultora global Mercer indaga sobre estos cambios en la fuerza laboral y su impacto en las empresas. Se trata de un estudio realizado a 4.500 empleados de 15 países, sus empleadores y referentes de RRHH reclutadores de talento. Los mercados de América Latina y Asia logran cada vez retener más a sus talentos jóvenes, a diferencia de Europa y EEUU. Se trata de atraer y mantener más mujeres, en condición de equidad salarial respecto a los hombres. En todos los casos, se valora especialmente la flexibilidad y el bienestar que propician los ambientes de trabajo.

Manpower Group también realizó un análisis respecto a las preferencias de los *Millennials*, que reveló que se inclinan hacia el salario, aprender las tareas que les brinden seguridad/ estabilidad y el tiempo libre y las vacaciones. La prioridad es el dinero (23%), seguido por hacer una contribución positiva (21%) y trabajar con personas grandiosas (19%), buscando el continuo desarrollo de competencias. Solo el 22% tiene aspiraciones de convertirse en líder, de los cuales el 12% quiere tener su propia empresa, el 6% llegar al puesto más alto y solo un 4% liderar a otros.

Por otro lado, la consultora *Reputation Leaders* hizo un estudio a 19.000 *Millennials* laboralmente activos y 1.500 gerentes de RRHH de 25 países entre los que se incluyó

Argentina. Los jóvenes valoran mucho el entorno laboral, trabajar con gente talentosa y poder tener un trabajo flexible. Priorizan el tiempo libre para su uso personal y las pausas para el descanso y vacaciones. Valoran también la posibilidad de enfrentar nuevos retos y la posibilidad de desarrollar otras habilidades. Trabajan la misma cantidad de tiempo o incluso más que los de generaciones anteriores: el 73% trabaja 40 horas por semana y casi un cuarto más de 50 horas semanales. Un 42% tiene al mismo tiempo 2 o más trabajos remunerados. En cuanto a la extensión de su carrera profesional, el 36% espera hacerlo hasta después de los 65 años, el 19% después de los 70 y un 8% hasta su muerte. A los jóvenes les gustan los cambios y están felices de no seguir rutinas por mucho tiempo. Mientras  $\frac{3}{4}$  parte de los que trabajan lo hacen en jornada completa, más de la mitad está abierta a nuevas modalidades de empleo para el futuro, como independientes, trabajos esporádicos o empleos múltiples.

Un estudio anual de Deloitte a 7.700 *Millennials* de 29 países concluye que 2 de cada 3 planean para finales de década haber dejado su actual empleo por otro mejor. El 87% sostiene que el prestigio de una empresa no debe ajustarse solamente a lo económico, sino que talento y capacidad deberían ser considerados variables de éxito.

Según un relevamiento de *Page Personnel* a 500 jóvenes de entre 25 y 30 años, 6 de cada 10 jóvenes priorizan la experiencia laboral por sobre el salario al cambiar de trabajo. El 87% cambió de empleo en los últimos meses y un 11% modificó dos veces su trabajo en el mismo período. Mientras que el 75% de las búsquedas de 2016 fueron para mejorar el salario y compensar la inflación, el 61% de los *Millennials* decidieron cambiar de trabajo en busca de un mejor plan de carrera, el 12% de los encuestados priorizó el clima laboral y un 5% la flexibilidad que otorga la compañía. El 64% ve posible aceptar una oferta de trabajo en el exterior y tan solo un 36% respondió por la negativa frente a una oportunidad en otro país.

Al consultarles por la relación con su jefe, se prioriza la confianza (43%), un 30% considera que debe ser un jefe motivador y un 10% valora la flexibilidad en su superior. A los jóvenes les gusta trabajar en equipo. El 97% considera que los grupos mixtos entre hombres y mujeres son un aspecto positivo al trabajar en una organización. En cuanto a los beneficios, el 45% considera importante la obra social, un 26% valora que le ofrezcan convenios con gimnasios y el 23% destacó la flexibilidad laboral. El plan de carrera y capacitación también es valorado por los jóvenes. El 32% se expresó a favor de recibir capacitaciones de su empleador y un 18% está atento a los convenios que la

empresa tenga con universidades, para seguir desarrollándose como profesional y especializarse.

El 65% de los encuestados busca nuevos empleos a través de bolsas de trabajo, 25% en *Linkedin*, 5% en otras redes como *Facebook* y *Twitter*, y tan solo otro 5% por medios impresos. El 67% busca trabajo usando aplicaciones a través de desktops y laptops y el 37% hace uso de dispositivos móviles. Para informarse sobre el mercado laboral usan canales variados: el 28% diarios y revistas online, el 22% webs sectoriales, el 19% navega por *Linkedin*, el 12% diarios y revistas impresas, y otro 12% a través de redes como *Facebook* y *Twitter*.

Los *Millennials* piden mayor flexibilidad laboral, disfrutar de formas de trabajo más informales y participar en las decisiones corporativas. Buscan empleos más excitantes y trabajar sobre proyectos con impacto social. Por eso, en general, prefieren las *start-ups* en relación a las grandes compañías. El desafío de las grandes compañías, adaptar sus culturas, beneficios y ambiente de trabajo a las exigencias de sus futuros managers.

## 2. CAPÍTULO II: FLEXIBILIDAD LABORAL

Planteada ya la problemática de la escasez del tiempo, la invasión del trabajo en la vida privada y la existencia de herramientas tecnológicas que posibilitan el trabajo a distancia, surgen las políticas de flexibilidad laboral. La flexibilidad laboral solo es posible en una cultura con foco en resultados. Si está claro el objetivo y es posible medir la performance, lo deseable es que los colaboradores puedan trabajar cuando quieran, de donde quieran, en pos de cumplir ese objetivo. Como caso extremo de la flexibilidad laboral tenemos el esquema de teletrabajo o trabajo a distancia, pero también hay otras prácticas más tímidas, que con poco esfuerzo y mucho impacto, acompañan un esquema de flexibilidad.

El rol de la tecnología es fundamental para que el trabajo remoto sea posible, en relación a una fuerte y rápida conexión a internet, en su variante de *Wi-Fi* o no, y dispositivos móviles.

Como antecedente y tomando dimensión del tema, en sentido estricto, estamos haciendo trabajo remoto cuando aprovechamos un viaje para hacer una llamada telefónica a un cliente, cuando hacemos una video llamada con el equipo o al comunicarnos desde nuestros hogares a través de los grupos de *WhatsApp*.

La flexibilidad laboral surge como una demanda de las generaciones más jóvenes. Los *Millennials* exigen el balance entre la vida laboral y personal. Una generación que es totalmente consciente que es imposible apagar la tecnología y poner el cartel virtual de “ocupado o no disponible”, evitando ser contactados. Es común esta sensación de estar siempre conectados, disponibles vía mail, chat o celular. Somos una generación consciente que el trabajo invade nuestro tiempo y vida personal, el límite es difuso y, en respuesta, demandamos, al menos, poder realizar las tareas del trabajo libremente desde donde cada uno desee.

Según un estudio de *Bentley University*, el 89% de los *Millennials* chequeamos nuestros mails fuera del horario laboral. Frente a este estar todo el tiempo conectados, también demandamos más libertad para elegir desde dónde trabajar. El 77% señala que el trabajo flexible los haría más productivos. A nivel mundial, los *Millennials* representarán el 50% de la fuerza laboral de 2020. De ahí la necesidad de que las compañías presten especial atención a sus demandas para generar un ambiente laboral atractivo en función de las necesidades que las generaciones más jóvenes plantean.

Por otro lado, los trabajadores más grandes, cada vez permanecen laboralmente activos hasta una edad mayor, postergando su jubilación o retiro. Ellos también demandan mayor flexibilidad laboral. El informe de OECD revela que el 56% de las personas entre los 55 y 64 años están empleados, en comparación con el 48% de 2014. Esta tendencia más allá que se da con mayor nivel creciente en algunos países que otros, es mundial.

Dentro de la fuerza laboral, se evidencia aún más un crecimiento de los trabajadores independientes, los consultores y las posiciones *part-time*, motivados por la mayor flexibilidad que identifican en esos tipos de modalidades de trabajo. En los últimos 2 años, a nivel mundial, se ve un 30% más de consultores, un 29% de trabajadores independientes y un 22% de posiciones *part-time*. Un reporte de EEUU confirma que cada vez son más los trabajadores que optan por no trabajar en relación de dependencia para mantener su libertad. Más de 1 cada 3 trabajadores en EEUU establecen sus propios horarios de trabajo y son sus propios jefes. El 42% sostiene que esta elección se basa en tener más flexibilidad.

Una investigación en Canada confirma que aquellos que eligen cuándo empiezan y terminan sus jornadas laborales, están más satisfechos. El 79% de los empleados con una jornada laboral flexible declaran estar satisfechos o muy satisfechos con el balance

entre vida laboral y personal, comparado con un 73% para aquellos que no tienen esa flexibilidad.

Uno de los principales motivos por los cuales los trabajadores de todo tipo demandan mayor flexibilidad es para mejorar la calidad de vida, reduciendo los tiempos de traslado y aprovechándolos de otra forma: pasando mayor tiempo con sus seres queridos, en el gimnasio o simplemente para dormir una siesta. El 27% de los trabajadores considera que el tiempo de traslado es una pérdida de tiempo.

Para muchos, cuando tienen que elegir entre dos propuestas laborales similares en relación de dependencia, el paquete de beneficios en torno a la flexibilidad es un diferencial que inclina la decisión. Ya no es más el nivel salarial la principal variante, la flexibilidad laboral es especialmente valorada.

La tendencia del crecimiento de flexibilidad laboral aplica a todo tipo de trabajo o industria, todas las empresas son alcanzadas por esta demanda y en todas es posible aplicarla. Esto se debe a que la fuerza laboral es actualmente mucho más rica en roles laborales flexibles y las compañías evalúan el desempeño de sus empleados en relación al cumplimiento de objetivos. Caducó el modelo de evaluación por verte a cara a cara, sentado en tu escritorio.

Según los resultados del estudio sobre flexibilidad laboral que presentó a inicios de 2017, *The workplace revolution*, más del 50% de los empleados (54%) declaró trabajar fuera de la oficina al menos 2,5 días por semana. Varios señalan que la mayor parte del tiempo necesitan trabajar desde otra ubicación: un tercio de los encuestados trabaja en otros lugares de la misma ciudad (32%) y un cuarto trabaja desde otras ciudades (25%). En general sostienen que necesitan mantenerse activos cuando están en viaje o entre reuniones aprovechando el hueco libre en agenda para que no sea ocioso.

Tan solo un 36% trabaja exclusivamente desde la casa, cuando está en la modalidad de trabajo remoto. Esto se debe a que trabajar desde la casa puede ser significativamente perjudicial en relación a la productividad, dado que en especial la concentración se ve afectada por los ruidos que genera el entorno familiar, mascotas, interrupciones no deseadas y llamadas inesperadas. En otros casos, tampoco es posible trabajar desde la casa porque no tienen computadora portátil o a una conexión a internet fuerte y veloz.

Luego del trabajo remoto desde el hogar, otra de las elecciones más populares es la de centros comerciales de trabajo. Un quinto de los encuestados opta por estos lugares de trabajo remotos, especialmente preparados para serlo (20%).

Tan solo un 13% indica que trabaja en el camino o desde bares, porque suelen ser ruidosos. En general, la gente prefiere trabajar fuera de casa, pero cerca. Otro de los principales impedimentos para trabajar desde el hogar es la buena conectividad, en especial en áreas no urbanas.

Hoy estamos en plena transición entre una fuerza de trabajo basada históricamente en el trabajo de oficina, a un esquema que al menos parcialmente sea móvil. La mayor parte de los empleados de una u otra forma ya aplican trabajo remoto cuando se llevan a casa algún trabajo para terminar el fin de semana, se llevan la *notebook* para cerrar esa tarde el informe que estaban haciendo en la oficina, entablado conferencias telefónicas desde el viaje en auto al trasladarse entre una reunión y otra, o simplemente chequeando los mails cuando vuelven a casa en el subte. Solamente 1 de cada 10 realiza trabajo 100% remoto.

En general, el trabajo remoto es posible gracias a la tecnología. En cuanto a los soportes, gracias a contar con *notebooks*, *tablets* y *smartphones*. Existen múltiples aplicaciones que permiten a los empleados estar conectados y mantener su productividad en cualquier momento. También tienen un rol fundamental las soluciones que permiten acceder a los archivos o incluso el escritorio de una *Pc* de forma remota, con base en almacenaje en la nube. También tiene un rol fundamental el poder mantener la conexión con los equipos de trabajo, donde se destacan las *apps* de mensajería instantánea y video conferencias. Una rápida conexión a internet es fundamental para sentir que el trabajo se realiza a la misma velocidad que en la oficina.

En general los trabajadores consideran que es necesario estar conectado 24x7 haciendo trabajo remoto en un 60% a través de *Skype*, un 65% con *WhatsApp* y un 51% con *Facebook Messenger*. Comparado con enero de 2015, en 2 años, *WhatsApp* superó a *Skype* en popularidad, pasando de un 54% al 60% de usuarios, seguramente por la incorporación de video llamadas.

El 86% de los empleados cree que los jefes deberían usar mensajería instantánea y teléfono celular para seguir en contacto más allá del horario laboral.

En enero de 2015 *Dropbox*, la solución más popular para el envío de archivos, era usada por un 56% de los trabajadores, mientras que en el último estudio de 2017, el uso asciende a un 63% respecto al último año. *Google Drive* pasó de un 43% de uso a un 50%. El 89% utiliza aplicaciones en la nube, a las cuales puede acceder desde cualquier tipo de dispositivo.

Quienes realizan trabajo remoto prefieren ampliamente tener un buen *smartphone*, respecto a una *tablet* o *iPad* como soporte para realizar su trabajo.

Solo un 66% considera que deben aplicarse soluciones de IT para medir productividad. En cambio, un 82% considera que la mejor forma de medir la evolución del trabajo es con reuniones de avance mensuales de equipo y un 81% a través de llamadas telefónicas con los colaboradores varias veces a la semana. Un 65% prefiere video conferencias al menos una vez al mes.

Esta nueva fuerza laboral es sin duda responsable del crecimiento a un 66% de las expectativas de espacios de trabajo abiertos, flexibles, espacios colaborativos, con oficinas configurables de corto plazo. Mantener las oficinas tradicionales con esquema de trabajo flexible redundaría en una sub-ocupación de muchos de sus espacios. Empresas de todo tamaño están optando por un esquema de oficina flexible. El principal motivo es la reducción en costos (51%), seguido por la demanda de los empleados de trabajar cerca de la casa (43%). Las opciones van desde espacios colaborativos hasta alquiler de oficinas temporarias.

Con la flexibilidad laboral, aumentan los niveles de concentración y productividad. Más del 50% de los encuestados (56%) consideran que existe una correlación entre flexibilidad y productividad. Señalan que el trabajo remoto facilita la concentración, en especial por salir del ambiente de trabajo habitual.

Un 55% considera que mejoran ampliamente la organización de agenda y un 46% considera que esto les permite ver más tiempo a su familia o bien hacer otras actividades alineadas a intereses personales, porque llegan antes a su casa.

## **2.1. Teletrabajo**

El trabajo flexible se está transformando en una norma. Es importante señalar que no es sinónimo de teletrabajo, dado que hay varias prácticas de flexibilidad aplicables, donde

el esquema de trabajar fuera de la oficina es el caso extremo. Por otro lado, también cabe señalar que teletrabajo no es sinónimo de trabajar desde casa. Como se explicó anteriormente, trabajar desde casa, si bien en primera instancia suena muy tentador para el empleado, también tiene varias limitaciones, donde se destacan las distracciones de la vida hogareña que generan baja productividad y la limitación para acceder a una conectividad rápida a internet. El ideal pareciera ser trabajar desde un lugar mejor preparado, cerca de casa.

Con la sola intención de graficar el impacto en la realidad cotidiana del empleado, a fin de dimensionar el contraste entre hacer *home office* o ir a la oficina, se cita la introducción de un artículo publicado en el portal de IDEA que lleva un titular controversial “Trabajar en pijama”.

“El lunes, el despertador suena a las 6. Sale de la cama, desayuna, se baña, se seca el pelo, se lava los dientes, se maquilla, se viste, le deja agua y comida al perro, revisa la cartera para chequear que no le falte nada y empieza el ritual diario de buscar las llaves del departamento. Cuando las encuentra, sale rumbo a la parada de colectivo. Espera menos de 15 minutos, que es más tiempo del que quisiera, y tras una hora de viaje, se baja cerca de la oficina. Camina unas pocas cuadras y antes de las 8.30 ingresa al edificio.

El martes, el despertador suena a las 8. Afuera llueve, lo sabe porque escucha el agua golpeando contra la persiana. Se queda 5 minutos más dando vueltas en la cama, pensando en las tareas que resolverá durante el día. Elige una para empezar, junta fuerzas y se levanta. Va en pantuflas a la cocina y mientras hace el café, le da de comer al perro. Antes de las 8.30, las tostadas están listas y la *notebook*, prendida arriba de la mesa. La oficina que se reproduce en su casa ya está en pleno funcionamiento.”

Cada vez son más las empresas que apuntan a implementar el teletrabajo, con la intención de incrementar la propuesta de valor para los colaboradores. Al fomentar el trabajo flexible, se propicia un mejor balance entre vida laboral y personal de los empleados, logrando al mismo tiempo reducir el ausentismo, mejorar la productividad y, por consiguiente, la eficiencia en los resultados de la compañía.

El interés por el teletrabajo crece por los múltiples beneficios que genera tanto para los colaboradores, que lo piden enfáticamente en las encuestas de clima laboral, como para

las empresas, que ven en esta práctica una posibilidad de aumentar la productividad y la eficiencia.

Para la gente se trata de un beneficio altamente valorado porque facilita el conciliar las responsabilidades propias del trabajo con los imponderables de la vida personal, y adicionalmente genera un ahorro de los gastos y tiempo en comida y transporte.

En general, existen ciertos requerimientos para poder gozar del beneficio. No todo el mundo tiene la capacidad ni el interés de realizar teletrabajo. En ese sentido, es importante el perfil individual del colaborador, que deberá cumplir de manera independiente y sin supervisión con la entrega de resultados en tiempo y forma. También dependerá de las características de la tarea que desempeña. El establecer los objetivos es fundamental para la medición del rendimiento. Sin perjuicio de ello, la evaluación de desempeño para algunas empresas no tiene incidencia en la elegibilidad del teletrabajo.

Por otro lado, los especialistas coinciden en que no hay un esquema de teletrabajo que pueda servir para todos de la misma forma, sino que depende de la estructura de la organización, si es una metodología de trabajo que nació con la compañía o si se implementó después.

La Resolución 1552 del Ministerio de Trabajo es la normativa vigente en la materia, la cual establece una diferenciación según la política que se implemente hacia adentro de la compañía.

Si se trata de un beneficio que se otorga solo a determinadas personas, el líder tiene un rol central a la hora de acordar pautas y condiciones. En el cuadro *1.1. Rol crucial del líder en el teletrabajo* se describen sus principales responsabilidades. Tendrá un rol activo a lo largo de todo el proceso. Debe garantizar el rendimiento de su equipo, para lo cual así como autoriza el beneficio, tiene la potestad de suspenderlo cuando los resultados no sean los esperados. En cuanto al soporte para la implementación, el colaborador deberá contar con una *Pc* personal, estar disponible on-line durante el horario de trabajo a través de e-mails, teléfono y celular, poder derivar el teléfono de la oficina al celular. Por otro lado, además de contar con el software necesario, cobra crucial importancia poder proteger la confidencialidad de los datos. Otro punto a considerar es que los gastos de conexión y telefonía son a cargo del empleado.

¿Cuál es el rol del líder?



### 1.1. Rol crucial del líder en el teletrabajo

Fuente: IDEA (2018). Trabajar en pijama, la fantasía de lo posible.

En cambio, podría ser una iniciativa de la compañía para avanzar, por ejemplo, en la reestructuración del espacio físico destinado a las oficinas. En cualquier caso, según la normativa de las Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART), el empleador deberá informar nómina y domicilio declarado de prestación de servicios, al mismo tiempo que deberá entregar al empleado un kit indispensable que incluye una silla ergonómica, mouse pad, botiquín, matafuegos y el Manual de Buenas Prácticas. Esto es fundamental en un esquema de *home office*.

De ahí que suele trabajarse en general más como un beneficio y en un esquema de teletrabajo, en lugar de un *home office* formalizado. Igualmente, desde su implementación hasta la actualidad, según los especialistas, los litigios han sido muy pocos y la idea tiene más amigos que enemigos.

El último 22 de febrero IDEA realizó un encuentro de la Red de Profesionales de Capital Humano, en la que varios profesionales expusieron sobre varias de las implicancias del tema. Se comentan a continuación algunos de estos aportes.

El abogado Marcelo Brandariz, de PwC Argentina explicó que se declara en la ART el domicilio donde el trabajador tiene su vivienda. Sin embargo, muchos eligen otro lugar de trabajo. En general, hay pocos conflictos por el esquema de *home office*.

Por otro lado, se sumaron referentes de Recursos Humanos (RRHH) de varias empresas, para contar cómo fue el proceso en cada una de ellas. En general, destacaron la baja en el ausentismo y el aumento en el compromiso organizacional.

IBM es pionero en la tendencia a nivel mundial. Actualmente poseen un esquema de *work home full* remoto. Sus referentes se enfocaron en perder el miedo a probar el esquema. Si no funciona, se revierte. Esto les pasó en algunas áreas que advirtieron que es mucho más productivo trabajar todos en el mismo lugar.

En *SAP* la cantidad de días es acordada con cada manager, por 3 meses, en un esquema renovable automáticamente. Su expositor destacó la importancia de la evaluación de desempeño, pero en un esquema que en general es virtual. Comentó, por ejemplo, que en sus reuniones de seguimiento mensual con 14 personas, 11 están por *Skype*.



### 1.2. Ejemplo de modalidades de teletrabajo

Fuente: IDEA (2018). Trabajar en pijama, la fantasía de lo posible.

Como puede verse en el gráfico resumen 1.2. *Ejemplo de modalidades de teletrabajo*, las modalidades son variadas: 1 día por semana con una asistencia mínima semanal de 4 días; 2 días por mes fijos, no acumulables ni transferibles con asistencia mínima semanal de 4 días; 2 días por semana no acumulativo con plazo de vigencia por 3 meses renovables; y hasta cantidad de días acordados con el gerente del área por 3 meses, renovables automáticamente.

Varias empresas han aplicado diversas modalidades, hasta madurar al estadio actual. Ese es el caso de Coca Cola, por ejemplo. El esquema de teletrabajo se aplica actualmente para todas las posiciones, incluso asistentes, como un beneficio firmado anualmente de forma voluntaria por el empleado. Formalmente, el esquema es abierto a hacer *home office* todos los días de la semana, todas las semanas del mes, según sea acordado por cada colaborador con su manager. En general, en la práctica, se combinan 3 días de trabajo en la oficina con 2 días de teletrabajo. Lógicamente, cuando se acuerda una reunión presencial, es esperable la presencia de esa persona en el lugar físico de trabajo. Cada jefe organiza una reunión semanal de equipo, con sus reportes directos. Trimestralmente se organizan reuniones de equipo ampliado para compartir avance sobre objetivos y resultados esperables del próximo trimestre. Desde RRHH se propone una herramienta en la intranet, con guía de preguntas, para entablar una conversación mensual entre manager y cada uno de sus reportes. La intención es utilizar esa instancia formal para compartir experiencias, evaluar la calidad de los entregables y validar expectativas.

En Accenture dentro del marco del programa *AccenFlex* se enmarca la posibilidad de hacer *home office* hasta dos veces por semana.

En Dow, el teletrabajo se define como el trabajo de un empleado en una ubicación distinta al sitio de trabajo/ oficina convencional. Bajo esta modalidad se trabaja desde un lugar remoto utilizando las herramientas tecnológicas que la compañía ofrece. Las solicitudes de teletrabajo se formalizan en un documento y son evaluadas por los líderes, quienes tienen la potestad de priorizar las necesidades del negocio o función y determinar si el trabajo se puede realizar efectivamente desde un lugar remoto. La existencia de esta política no implica que los empleados tengan derecho a optar por trabajar desde el hogar. La política está diseñada para ayudar a los líderes y empleados a comprender las circunstancias según las cuales el acuerdo de trabajo remoto podría satisfacer tanto las necesidades del negocio como las personales.

En todos los casos, garantizar el rendimiento de la productividad individual y del área será potestad del líder, pero la performance, madurez y autonomía del colaborador serán las que determinen el resultado. Se prueba. Si funciona, seguramente se irá consolidando cada vez con más flexibilidad. Sino, se da vuelta atrás.

## 2.2. Otras prácticas de flexibilidad

En una cultura con foco en resultados, basada en la confianza de los colaboradores, seguramente se aplica el teletrabajo. Ya sea en estos casos de aplicación pura, acompañando el combo o bien en aquellas compañías que aún no han evolucionado a un esquema total *flex*, pero quieren conceder ciertas libertades, surgen, entre otras, tres prácticas habituales: bandas *flex*, días libres y semana adicional de vacaciones.

- Bandas flexibles de ingreso y salida

En general, consiste en definir un horario en el que todos los empleados deben estar físicamente en la oficina, que suele ser la franja central. Luego, se define un horario amplio en el que la oficina está abierta. Así, cada cual opta por el horario de ingreso y de salida, siempre respetando la franja que debe garantizar su presencia. Se suele aplicar como una medida anti-tránsito, para circular evitando los horarios de mayor congestión y así ganar ese tiempo de traslado innecesario.

En algunas compañías se definen expresamente, en otras son más abiertas y simplemente están quienes prefieren ir más temprano y retirarse antes, o bien ir más tarde y salir lógicamente después que la mayoría. En muchos casos se combinan con esquemas de teletrabajo, con jornadas laborales que empiezan o culminan en el domicilio del empleado. Este es el caso de Coca Cola, por ejemplo.

En Accenture lo definen como una medida anti-tráfico y consiste en entrar o salir con 2 horas de diferencia.

En Dow la solicitud de este beneficio también se formaliza en un documento. Se define como la modificación de horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, respecto del estándar del grupo de trabajo, con acuerdo previo del supervisor y manteniendo la cantidad de horas correspondiente al actual diagrama normal y habitual así como también respetando el trabajo diurno, en una franja horaria amplia que va de 6 a 22 horas. Se maneja flexibilidad en los horarios de ingreso y egreso, entre las 7 y 20 horas. Las horas *core* se definen los días hábiles, de lunes a viernes de 11 a 15 hs; en esa franja es esperable que todos estén en la oficina. En ese sentido, el horario de entrada se extiende entre las 7 y las 11 horas; mientras que el de salida va entre las 16 y las 20 horas. La letra chica del acuerdo es importante: no se puede utilizar el tiempo asignado a almuerzo para compensar y en las horas *core* todos los empleados deben estar en su puesto de trabajo, incluido el horario de almuerzo.

- Días libres

Estos son días libres para uso propio del empleado. Se establece un tope anual de días que la compañía cede al empleado gratuitamente. En general, se trata de un blanqueo de permisos especiales que suelen darse, por ejemplo, para ir al acto del hijo, un turno médico habitual, un chequeo médico anual o demás trámites personales. Es una medida que busca la equidad entre aquellos que normalmente piden esos permisos y los que no tienen hijos y sacan sus turnos médicos fuera de la jornada laboral, por ejemplo. Es una medida tendiente a minimizar el ausentismo y mejorar el compromiso y productividad de los colaboradores.

Si bien no es una práctica muy extendida, en los casos que se aplica, en general, poseen un tope de 4 días al año que pueden tomarse como máximo uno por mes y no son acumulables. Estos días no deben justificarse. Podés usarlos para un trámite personal o quedarte leyendo un libro en casa.

Una medida menos extrema y más generalizada son los medio día *flex*, en general con un tope semanal o mensual, en sus variantes acumulables y no. También hay quienes piden compensación de horas y quienes las conceden gratis.

En Coca Cola, por ejemplo, cuentan con 2 medios días *flex* al mes, que ser una mañana o una tarde, pueden acumularse hasta 2 meses para tomarse días completos y vencen a los 60 días. No compensan horas. Por otro lado, te regalan el día del cumpleaños.

En Dow poseen *Short Fridays*, que consiste en que todos viernes al mes, los empleados de oficinas administrativas pueden trabajar a tiempo parcial (horario de finalización de tareas a partir de las 14hs), compensando el resto de las horas de la jornada, durante el mes en curso, sin exceder una hora diaria de tiempo extra a tales efectos. Para esta modalidad no se requiere solicitud formal, sino que se coordina directamente con el jefe. Para gozar del beneficio se necesita acuerdo previo con el líder y sus compañeros. Se toman los recaudos para que dentro del Short Friday, queden cubiertos los requerimientos de clientes internos y externos. No aplica a empleados en puestos directamente relacionados con la producción.

En algunas compañías el esquema del medio día *flex* aplica solo a una época del año, generalmente el verano. En Tenaris se aplica a todos los viernes de verano y 1 viernes al mes el resto del año, con compensación de horas.

En Accenture se aplica el beneficio de *Summer Fridays* bajo el lema de que cada empleado construya su propio viernes libre durante el verano y este programa se completa con un *Back to Reality*, que define un regreso paulatino luego de las vacaciones.

- Semana de vacaciones adicional

Este beneficio se aplica en general para quienes tienen menos de 5 años de antigüedad, de forma tal que todos los empleados de la compañía como mínimo gozan de 3 semanas de vacaciones. Es un beneficio bastante generalizado, dado el especial interés de las nuevas generaciones.

En Coca Cola, por ejemplo, se da una semana adicional de vacaciones para los que tienen antigüedad menor a 5 años. De esta forma, todos entran con tres semanas de vacaciones.

- Otros beneficios

Por otro lado, dentro del marco de balance y flexibilidad laboral, se incorporan otros beneficios tendientes a ahorrar tiempo de los empleados. De esta forma, se libera tiempo para estar con sus familias.

En Accenture, por ejemplo, hay cajeros automáticos, ejecutivos de bancos y prepaga, y médicos en la oficina. Tienen oportunidades de capacitación continua de acuerdo a la función y clases de idiomas, también en la oficina, durante la jornada laboral.

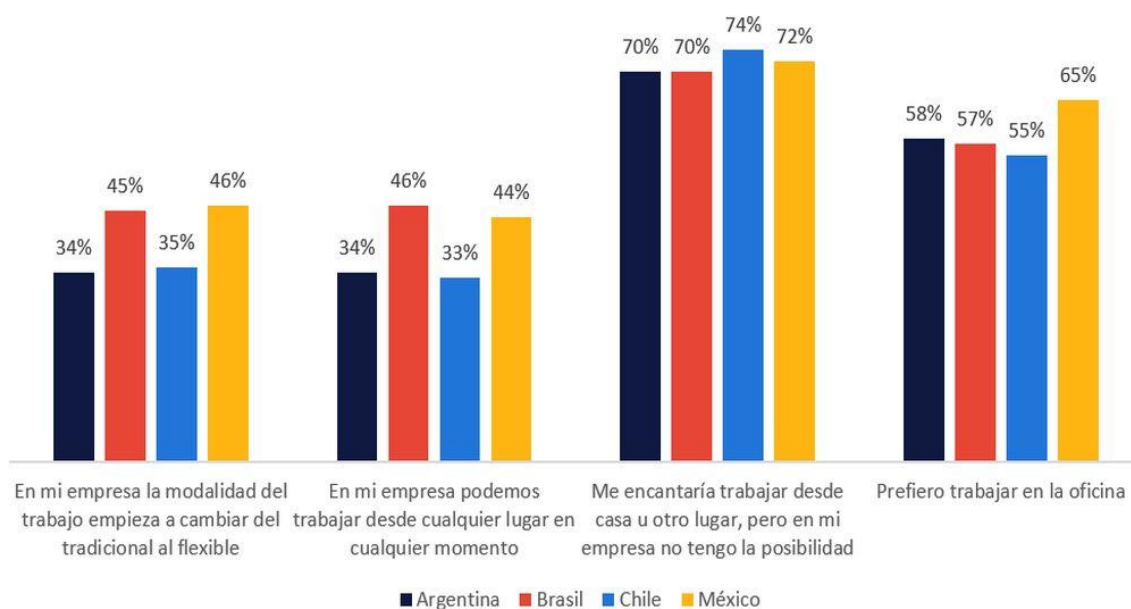
### **2.3.Flexibilidad laboral en Argentina**

Según un informe privado de Regus, cuyos resultados se dieron a conocer el miércoles 21 de marzo de 2018 en una nota de ámbito.com, “solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible”.

Se trata de un relevamiento realizado por *Randstad Workmonitor* a nivel internacional, el cual señaló que el 74% de los encuestados en Argentina se encuentran trabajando bajo el modelo tradicional, con la obligación de fichar el ingreso y la salida de la oficina. Apenas el 34% tiene la posibilidad de elegir el momento y el lugar para trabajar, una cifra que está en crecimiento pero aún es baja.

La tendencia local se ubica entorno a cifras de la media global: quienes pueden decidir desde dónde y cómo trabajar se ubica en torno al 41% (7% por encima del resultado local). Quienes lo hacen bajo el sistema tradicional es del 68% (4% por debajo).

A continuación se presenta la tabla 2.1. *Flexibilidad laboral por país (regional)*, donde se resumen los resultados en la región.



### 2.1. Flexibilidad laboral por país (regional)

Fuente: *Ámbito Biz según informe privado (2018)*. Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible.

Si bien el 70% de los encuestados indica que le gustaría poder trabajar desde su casa u otras locaciones, en general es el empleador el que resiste al cambio y no ofrece esa opción. Tan solo el 34% sostienen que la empresa en la que se encuentran está haciendo cambios en ese sentido.

A nivel regional, la demanda de flexibilidad laboral en los encuestados es similar: es también del 70% en Brasil, en México aumenta al 72% y en Chile al 74%.

La CEO de Randstad para Argentina y Uruguay, Andrea Ávila, sostiene que el proceso de cambio que está atravesando la sociedad en relación a formatos de mayor flexibilidad para la organización del trabajo, es impulsado por las expectativas de los trabajadores, en especial los más jóvenes.

Se presenta la alternancia como una alternativa aplicable, dado que el 73% de los encuestados optaría por alternar un formato flexible (que incluyera trabajo remoto), con

el esquema de oficina. Es importante señalar que el trabajo flexible no es para todos, dado que un 58% prefiere el trabajo tradicional.

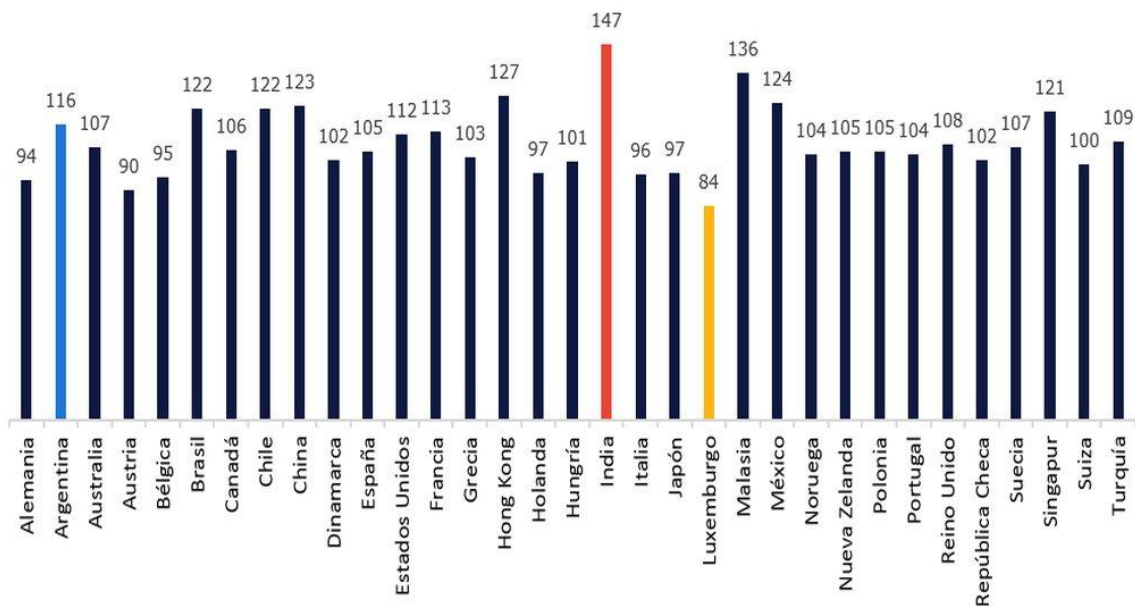
En cuanto a las preferencias por país, el informe remarca que Argentina se ubica en torno a la media de preferencia por el esquema de oficina, que es del 59% en los 33 países del estudio, destacándose en los extremos la misma preferencia de los trabajadores de India (81%) y de Holanda (47%).

En cuanto a las preferencias por edad, el 77% de los argentinos de entre 25 y 34 años son los que más desean que les ofrezcan la oportunidad de trabajar desde sus casas u otros lugares, mientras que el 66% de los mayores de 55 años prefieren el formato tradicional de trabajo en la oficina.

En relación al balance entre vida personal y laboral, el 78% de los trabajadores argentinos considera que un formato de trabajo más flexible contribuye a equilibrar ambas. Asimismo, el 79% considera que incrementaría la creatividad, la productividad y su nivel de satisfacción con el trabajo.

Por otro lado, en relación a la línea difusa que existe entre el mundo de la vida privada y el laboral, un 44% cree que el formato flexible genera mucha presión sobre su vida privada, porque la contracara pareciera ser que nunca pueden desconectarse.

Según el informe de Randstad, el Índice de Movilidad Laboral Global no habría registrado cambios en la región y ubicó a Argentina con la menor puntuación con 116 puntos. El ranking lo lideran México con 124, seguido por Chile y Brasil con 122. A nivel global, India obtiene la mayor puntuación con 124 mientras que Luxemburgo tiene la menor con 82. En la tabla 2.2. *Índice movilidad laboral global por país*, se muestra en detalle los valores por país.



## 2.2. Índice movilidad laboral global por país

Fuente: *Ámbito Biz* según informe privado (2018). Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible.

Por otro lado, el informe señala que crece la confianza en encontrar un nuevo empleo (64% de los argentinos confían en encontrar un nuevo empleo en los próximos 6 meses si se lo propusieran) y cae el miedo a perder el trabajo (7% en el último trimestre). Pese a ello, apenas el 15% de los argentinos se encuentra buscando trabajo de manera activa: si bien este último es un porcentaje bajo, se trata de la cifra más alta de los últimos 15 meses.

Se presenta a continuación la tabla 2.3. *Principales razones de movilidad laboral*, en la que se grafica el porcentaje de respuestas respecto a las principales razones para cambiar de trabajo. Los argentinos que han cambiado de trabajo en los últimos seis meses (el 20%) remarcan que fue por deseos personales de cambio y, fundamentalmente, en búsqueda de mejores condiciones laborales.



### 2.3. Principales razones de movilidad laboral

Fuente: *Ámbito Biz según informe privado (2018). Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir hacer trabajo flexible.*

## 3. CAPÍTULO III: PROYECTO DE FAMILIA

Al tomar relevancia la faceta personal de los empleados, aparece como tema central el proyecto de familia. De hecho, como ya se señaló anteriormente, el tema de balance entre ambos mundos tiene relación directa con cómo es devuelto el empleado a su familia o entorno de seres queridos que lo dan en préstamo a las compañías con la sola intención de obtener un sueldo que les permita a todos una mejor calidad de vida. Es decir, en esencia, todo el mundo del trabajo gira en torno a la familia.

Cada vez son más las empresas que ponen su foco en prácticas relacionadas con la familia. En particular, toman especial relevancia la maternidad y paternidad, pero también la etapa posterior con niños pequeños o adolescentes, e incluso hay consideraciones que se enfocan en los seres queridos que perdemos. También se encuentran bajo este título las prácticas relacionadas con la integración entre trabajo y familia, con actividades donde se fusionan ambos mundos. O bien existen prácticas que tan solo apuntan a ganar tiempo para estar más con nuestras familias.

### 3.1. Maternidad y paternidad

Los beneficios más comunes en relación a proyecto de familia tienen que ver con el momento de ser padres, abarcando desde el embarazo hasta la reinserción laboral luego de la licencia legal.

En ese sentido, las prácticas más usuales son las de flexibilidad laboral o directamente opción de *home office* para madres durante el embarazo, en especial los últimos meses previos a la licencia; licencia por maternidad paga extendida; extensión de la licencia por paternidad legal; *home office* durante el primer año del bebé o bien distintos programas de regreso gradual al trabajo en la oficina. En este punto se suman también las salas de lactancia y guarderías en la oficina, acuerdos con guarderías/ jardines maternos de la zona o reconocimiento del gasto.

A continuación se citan algunos ejemplos.

En Accenture, terminada la licencia por maternidad, la empresa ofrece el beneficio de trabajar part-time con reducción proporcional del salario o hacer *home office* tres días a la semana. Ambas opciones pueden combinarse hasta el primer año del bebé. Como testimonio, una de las madres se muestra satisfecha con el beneficio que le permitió sentirse madre plena y seguir creciendo profesionalmente. Esto le permitió tener una transición de regreso mucho más fluida, con menor impacto para el bebé, ya que mantuvo la presencia en casa. Además, valoró especialmente el poder optimizar los tiempos y destinar esas casi tres horas diarias de viaje a la oficina a sus hijos.

Telecom Argentina es pionera en esas medidas. Ofrece a los papás, hace 10 años, un adicional de 15 días sobre la licencia de paternidad legal.

La empresa Natura, al entender que el compromiso del hombre en relación a las tareas del hogar y el cuidado de los hijos se fue incrementando, desde hace 2 años, les permite a sus empleados varones tomarse 40 días pagos de licencia por paternidad, en lugar de las dos jornadas habilitadas por ley. Esto se extiende a casos de adopción y parejas del mismo sexo.

Otro ejemplo es el de Telefónica, que tiene un programa que se llama “Para Vos”, que tiene como eje conciliar vida laboral y personal. Ofrece una licencia extendida a ambos padres en caso de que el hijo nazca prematuro o requiera alguna atención especial tras el parto. La licencia legal de las madres se extiende por el tiempo que el bebé esté internado, con un máximo de 90 días. En el caso de los padres, a los 10 días hábiles que ofrece la compañía, en esta situación particular, se le suma un plazo de hasta 45 días.

En *Microsoft* anunciaron recientemente que se otorgarán 20 semanas de licencia por maternidad a las mujeres y 6 semanas a los padres, todo percibiendo la remuneración completa.

*Red Link* da un mes de licencia por paternidad, ingreso gradual de jornada laboral para madres, reintegro de guardería y un sueldo adicional anual por matrimonio, entre otros.

En *Facebook*, desde 2016, la licencia por paternidad es de 4 meses para todos los empleados que son padres, sean hijos naturales o adoptados.

Profundizando un poco más sobre el caso de *Accenture* dentro de sus beneficios contempla bajo el título *Tu Proyecto Familiar*, una gran variedad de alternativas flexibles para las madres durante el primer año de vida del bebé y para los padres durante el primer mes. Extendieron a 5 meses la licencia paga por maternidad en *Accenture Argentina*. En cuanto a la flexibilidad para madres, complementando lo descrito anteriormente, se puede optar por trabajar 3 días de la casa y 2 en la oficina; trabajar medio día desde la casa y medio desde la oficina o una combinación de ambas.

También dan la posibilidad de 3 días de *home office* desde el 7mo mes de embarazo, dan una ayuda económica para guardería de \$2800 por mes y cuentan con lactarios in company, que es un espacio cómodo y seguro donde extraer la leche materna y al mismo tiempo mantener activa la producción para una mejor alimentación de los hijos.

Adicionalmente, dan una licencia por adopción, que es de 45 días para el cuidador primario designado y 2 meses de licencia extendida. Para el cuidador secundario, 10 días de licencia.

Poseen también un programa madrinas, padrinos, ahijados/as, que tiene como objetivo apoyar a las mujeres embarazadas y padres con un bebé nuevo en casa, generando una red de mentores.

En *Coca Cola*, como en la mayor parte de las empresas que dan una extensión de la licencia a los padres, es de 5 días hábiles. En general, las mamás toman 3 meses adicionales de licencia sin goce de sueldo. Aplican un programa que llaman *Cover Maternity*, que consiste en tomar un eventual durante la licencia por maternidad, que cubra la posición. Generalmente es alguien interno, idealmente del mismo equipo, de un nivel más junior. El estímulo es que muchas veces estas pequeñas experiencias les sirven como un puente para después crecer en otras posiciones senior. *Coca Cola* toma un eventual externo para cubrir la posición más junior (del reemplazante de la mamá). Esto lo aplican para que las mamás tomen su licencia tranquilas. Por otro lado, hasta el año del bebé se hace una reincorporación progresiva donde se trabajan igual cantidad de horas que los meses del bebé. Por ejemplo, cuando el bebé tiene 4 meses, se trabaja 4

horas. Se cobra sueldo completo. La licencia por paternidad es extendida a 5 días hábiles.

Estos son tan solo algunos ejemplos. Podrían citarse muchos más, dado que en general los beneficios asociados al proyecto familiar son los más desarrollados por las compañías, en especial lo referente a licencias extendidas pagas de los padres y esquemas de reincorporación progresiva o flex para las madres.

La Directora del Programa de Protección Social de CIPPEC, Gala Diaz Langou, destaca que solo el 51% de las trabajadoras y 47% de los trabajadores reciben licencias por maternidad y paternidad, la ley no contempla diferencias en casos de partos múltiples y no cubre casos de adopción incluyendo parejas del mismo sexo, no contempla extensión de casos de discapacidad, y no concibe al cuidado como un trabajo remunerado. Sin llegar a incorporar todos estos casos, actualmente se está trabajando en una mejora de la legislación al respecto.

Cabe señalar que en marzo de este año, en el acto de conmemoración del día de la mujer, el presidente argentino Mauricio Macri se refirió a las nuevas licencias por maternidad y paternidad que propone el gobierno. Se anunció el envío al Congreso de un proyecto de ley que contempla varias medidas de equidad de género y fomento de la paridad salarial, entre las que se contemplan 10 días de licencia por violencia de género, extensibles a otros 10 más y licencia por paternidad de 15 días, por ejemplo. Este proyecto aplicaría a trabajadores en relación de dependencia del sector privado. Expresamente el señor presidente se refirió a la intención de impulsar un equilibrio entre trabajo y familia, al fomentar la participación de los hombres en las tareas del hogar y la crianza como un derecho y un camino para el desarrollo profesional y personal de las mujeres.

En cuanto a las licencias, el proyecto del Ejecutivo propone:

- Extender la licencia por paternidad de 2 días a 15 corridos.
- Se establecen 10 días corridos de licencia por año por violencia de género.
- Se amplían las licencias por trámites de adopción de 2 días corridos hasta 10 por año.
- Se amplía la licencia por procedimientos de fertilización asistida a 5 por año.
- Se extiende a 10 días la licencia por muerte de un hijo.

- Se introduce la posibilidad para todos los trabajadores de acordar una licencia sin goce de sueldo por 30 días con el empleador.
- Se permitirá que las mujeres tengan la posibilidad de reincorporarse a su trabajo después de la maternidad de manera part-time por 6 meses.
- Se permitirá que los padres y madres que tengan a cargo niños de hasta 4 años puedan programar con su empleador una reducción temporaria de su jornada laboral recibiendo una remuneración proporcional.

De esta forma, la propuesta incorpora muchas de las iniciativas privadas que ya existen en la Argentina. Según el reporte global de licencias de maternidad, paternidad y adopción que realiza Mercer, las empresas locales con beneficios serían unas 40. El 51% de las 76 empresas relevadas en Argentina otorga el beneficio por encima de la legislación vigente, en promedio un total de 5 días. Según este estudio, Argentina se posiciona dentro de los 10 países con más empresas que brindan una licencia por paternidad superior a la legal.

### **3.2. Otras prácticas relacionadas**

Hay otras prácticas que tienen foco en acompañar a los empleados en problemáticas familiares habituales y generar más momentos compartidos con los afectos.

Por ejemplo, YPF cuenta con un interesante programa de protección a las víctimas de violencia ejercida en el entorno familiar, a partir del cual ofrece apoyo psicológico, controles médicos y asesoramiento legal a quienes lo sufran, así como a sus chicos, si son menores de edad y conviven con ellos.

Telecom ofrece talleres de duelo para acompañar a sus profesionales y a su entorno de convivencia, frente a la pérdida de un familiar.

Por otro lado, en cuanto a prácticas que fomentan el tiempo para estar en familia, Roche ofrece la iniciativa “Días PuenteRoche”, que vuelve no laborales los lunes que preceden a un martes feriado, y los viernes que suceden a un jueves feriado.

En Johnson & Son contribuyen a un mejor uso del tiempo de los empleados, gracias a un servicio de gestoría que les realiza trámites personales.

La empresa textil Mimo, con el objetivo de crear un espacio para pasar tiempo en familia, pone a disposición dos departamentos en Miramar, para que sus empleados puedan vacacionar en la costa argentina.

Otras empresas realizan actividades de integración familiar, generando eventos a los que los empleados asisten con sus familias o bien llevando a sus familiares al lugar de trabajo. En especial, se orientan a los hijos. En Coca Cola, por ejemplo, hacen actividades en todas las locaciones, con los hijos, para el día del niño y en Navidad reciben la clásica visita de Papá Noel.

#### **4. CAPÍTULO IV: AMBIENTE DE TRABAJO Y RECREACIÓN**

La tendencia es trabajar dos aspectos culturales que van en paralelo. Por un lado, una cultura de flexibilidad laboral donde se puede hacer cualquier cosa desde cualquier lado. El lema de la flexibilidad podría ser: “trabaja desde donde quieras, cuando quieras, siempre y cuando cumplas tus objetivos”. La premisa es la confianza. No importa donde estés, lo importante es poder contactarte. Al mismo tiempo, las compañías se esfuerzan cada vez más por construir una nueva proximidad donde se compartan ideas, se fomenten talentos y la creatividad. Esto se ve plasmado en la creciente importancia del rol del espacio de trabajo, en el modelo de oficinas flexibles orientadas al bienestar de los empleados.

Así es que como complemento al esquema de flexibilidad laboral, en su caso extremo del teletrabajo, se genera el concepto de oficinas flexibles.

En primer lugar, porque al haber menos gente en la oficina se generan espacios subaprovechados que permiten un esquema más eficiente al migrar a un esquema de espacios flexibles, configurables. Aquí una doble consideración: espacios flexibles en la oficina y la definición respecto a si es estrictamente necesaria o se puede trabajar en oficinas alquiladas, buscando una reducción de costos.

Por otro lado, la necesidad de contrarrestar el teletrabajo con una oficina comfortable, para que la gente tenga ganas de ir a trabajar, propiciando esquemas de flexibilidad con alternancia. En estos espacios cobran especial importancia los sectores colaborativos y espacios de relax o recreativos.

Según varios estudios recientes, durante toda la vida laboral podríamos llegar a tener entre 7 y 10 empleos, con un creciente interés por el emprendedurismo, el trabajo independiente e internacional.

La contratación, la retención, la innovación y la productividad no solo exigen café, sino también yoga; no solo impresoras, sino además instalaciones de arte. Surge el concepto de espacios colaborativos y, entre ellos, se destaca *WeWork*, que surgió en 2010 en Nueva York y ofrece a las empresas de todos los tamaños la oportunidad de oficinas confortables, con un diseño innovador, una comunidad atractiva y beneficios para todos. En esa misma línea surgió La Maquinita, la primera red de espacios de *coworking* argentina.

El trabajo cooperativo en inglés se conoce como *coworking*. Este término fue inventado por Brouni en el año 1999, pero es en el año 2005 que realmente fue difundido, por Brad Neuberg, quien creó un espacio de *coworking* en San Francisco llamado *Hat Factory*, un *loft* donde trabajaban tres autónomos. Más tarde, creó Citizen Space, 1516 que en los hechos fue realmente el primer espacio de *coworking* en Estados Unidos. Según una estimación de principios de 2014, existían por aquel entonces más de 2.000 espacios de trabajo cooperativo en el mundo, número que sin duda crece en forma constante como tendencia mundial.

El trabajo en cooperación o trabajo en oficina integrada es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y PyMes de diferentes sectores, compartir el mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. Se refiere a compartir oficina y equipamientos, pero en una propuesta más elaborada que los cibercafés, entornos en los que también se cuenta con conexión a internet, pero que carecen de muchos otros *amenities* que son propios de este modelo. Fomenta las relaciones estables entre profesionales de diferentes sectores, que pueden desembocar en nuevas relaciones cliente-proveedor así como en intercambios y colaboración de tipo horizontal entre colegas. En general, se genera un sentimiento de pertenencia a una comunidad, más allá de las vinculaciones efectivas que se establezcan.

El trabajo cooperativo ofrece una solución para el problema de aislamiento que supone para muchos trabajadores independientes, o incluso microempresas, la experiencia del

trabajo en casa. Actualmente, su uso es frecuente entre profesionales de Internet, diseñadores, programadores, arquitectos, fotógrafos, escritores y periodistas, entre otros. Luego del boom de su aparición, hoy estos espacios se están sofisticando, especializándose, por ejemplo, enfocados a mujeres, orientados a la creatividad y a proyectos futuristas, enfocados a problemáticas vinculadas con la energía y el medio natural.

Si bien cada vez son más las empresas que migran a estos formatos colaborativos, muchas que mantienen sus propias instalaciones también se preocupan por generar un ambiente físico atractivo para sus empleados. Así se da una tendencia deco en las oficinas, en busca del bienestar de los empleados. Cada vez son más las organizaciones que persiguen lograr una estimulación creativa a través de una decoración moderna de los espacios de trabajo. En ese sentido, cobran especial importancia el arte, las plantas, los colores y el acceso a la luz natural. Por otro lado, se priorizan ambientes relajados y así aparecen juegos interactivos, salas de relax y para dormir la siesta.

Dos investigaciones globales confirmaron que el bienestar del empleado en el lugar de trabajo es tan esencial como sus propias capacidades para aumentar su desempeño. Uno de esos estudios es el *Fast Forward 2030: el futuro del trabajo y del espacio*, realizado por CBRE<sup>2</sup>, especialista global en servicios de Real Estate e inversiones, que habla del concepto de *Workplace 360°*, el cual nace como respuesta a la búsqueda de diseñar espacios más funcionales e integrados a las áreas de trabajo que contienen. Su objetivo es ayudar a sus clientes a que mejoren el rendimiento de sus recursos mediante la optimización del espacio de trabajo en relación a su infraestructura y organización interna. Para eso, asesoran en la toma de decisiones inmobiliarias y edilicias, acompañando la transición que lleva a aumentar el valor y conseguir un clima laboral ideal. El estudio se realizó a 220 profesionales de diversas regiones del mundo. El 85% considera que se seguirá diluyendo la línea entre vida personal y laboral. Según este estudio, son fundamentales en el rendimiento de los empleados al momento de trabajar, la comodidad y la distribución del espacio. El bienestar toma protagonismo, como un tema crítico en las oficinas del siglo XXI.

---

<sup>2</sup> La oficina de CBRE Argentina se encuentra ubicada en Buenos Aires, en la Torre Alem Plaza; desde ahí, el equipo local provee servicios de Transacciones & Consultoría, *Enterprise Facilities Management*, *Project Management*, Valuaciones y Consultoría tanto a clientes locales como internacionales. La oficina también cuenta con áreas de soporte e información como ser el Departamento de *Marketing*, de Investigación de Mercados y de Análisis Financiero. La oficina local cuenta con profesionales altamente capacitados en la industria inmobiliaria, que se especializan en la adquisición, disposición y eficiencia de recursos de propiedades de oficinas, industrial, retail o de usos múltiples.

En el 2030 las oficinas tradicionales dejarían de existir. El estudio sugiere la posibilidad de la organización de los espacios en sectores, para que cada empleado elija el que prefiera según su estado anímico.

El estudio reveló que la atracción, el desarrollo y la retención del talento serán las principales ventajas competitivas, y disponer de oficinas innovadoras y confortables será un diferencial especialmente valorado en ese sentido. El 77% de los encuestados considera que el espacio físico será más importante que ahora, incluso contemplando el trabajo virtual. Para adaptarse a los cambios del entorno, serán fundamentales los valores de eficiencia, autenticidad y flexibilidad. El espacio de trabajo estará diseñado para conseguir los objetivos estratégicos de las empresas, obtener el mejor rendimiento de los empleados y propiciar su bienestar.

El estudio también revela la tendencia hacia espacios colaborativos, compartiendo recursos humanos y físicos entre distintas empresas, eliminando exceso de espacio y fomentando la creatividad.

En los nuevos lugares de trabajo convivirán espacios aislados para facilitar la concentración, con otros configurados para facilitar la colaboración entre los empleados y la posibilidad de optar en cada momento por el ambiente más acorde, según la actividad a desarrollar.

Por otro lado, la consultora de RRHH Adecco realizó una encuesta a 1.085 personas en Argentina, cuyos resultados coinciden con la encuesta global de CBRE: 8 de cada 10 encuestados afirmó que mejoraría su rendimiento si contaran con sectores para distenderse en su lugar de trabajo. Los espacios de esparcimiento mejoran la eficiencia de los trabajadores. Si bien un 80% no toma en cuenta esto a la hora de buscar un lugar para trabajar, un 20% no buscaría trabajo en empresas que no ofrezcan ese sector.

Actualmente, según los encuestados, el 26% cuenta con una cocina o cafetería amplia para hacer un break, el 10% cuenta con un sector de sillones para relajarse, el 8% disfruta de espacios al aire libre y un 1% con salas de lectura. En cuanto a maternidad, el 80% considera mandatorio incorporar salas de lactancia y guardería en las empresas.

Esto evidencia que se están dando los primeros pasos para las oficinas del futuro. Según estos estudios, si bien en 2030 las oficinas tradicionales no van a existir más, hoy son pocas las que cuentan con espacios de *relax* en Argentina.

#### **4.1.Oficinas confortables**

El diseño y el arte se hacen presentes en las oficinas. Se consolida la tendencia deco orientada al bienestar de los empleados. Las oficinas modernas buscan la estimulación de los empleados a través del diseño. Una compañía orientada a inspirar a sus empleados y clientes, le da una especial importancia a plasmar en las oficinas el interés por las nuevas tendencias.

El diseño y el arte en las paredes con cuadros, pinturas o murales permiten que la empresa represente la modernidad a la que apunta. Lógicamente las empresas líderes son las que poseen los espacios más modernos. Sin perjuicio de ello, empresas de todas las dimensiones se orientan cada vez más al diseño, con la intención que sus empleados se sientan cómodos y disfruten de sus espacios de trabajo.

Estar en un lugar confortable y amigable, genera bienestar. Pasamos muchas horas en nuestros lugares de trabajo, muchas veces más que en nuestros propios hogares. De ahí que las compañías se esfuerzan para generar en el ambiente laboral un confort similar al de nuestras casas. Este esfuerzo se orienta a que los trabajadores quieren permanecer en la oficina, en cada jornada pero también a lo largo del tiempo, favoreciendo la retención y evitando la rotación.

Un buen ambiente, estimula el trabajo y la creatividad. Las personas que se sienten cómodas y contentas trabajan mejor que las que no. La luz natural, los espacios abiertos y las plantas cobran especial importancia en estos entornos.

Por otro lado, se recomienda que haya muchos colores en el ambiente laboral, dado que esto disminuye el estrés. Los colores colaboran generando un ambiente no monótono, libre del estrés que genera el mismo trabajo o acompaña al trabajador por otros aspectos de su vida. Son muchas las empresas que aprovechan la decoración como un recurso para disminuir el nivel de estrés de sus empleados. Por ejemplo, Google se destaca en todo el mundo por sus espacios de esparcimiento, *Facebook* mejora constantemente sus instalaciones y CBRE está pintando murales en su empresa.

Antes se entendía que si uno disfrutaba no producía. Hoy, el disfrute se ve como un motor para poder producir. Un cuadro o una pintura no van a solucionar los problemas de una empresa, pero sin duda ayudarán a crear un ambiente amigable y cálido para trabajar.

Google se caracteriza por sus espacios de trabajo para fomentar la inspiración y son tomados en general como ejemplo para aquellas empresas que quieren empezar a incursionar en la tendencia de oficinas confortables. Cada país adapta

El esquema de teletrabajo, gracias a las herramientas tecnológicas disponibles, permite que trabajemos desde un bar, nuestra casa, el gimnasio, un aeropuerto y el lobby de un hotel. El desafío que se presenta hoy en torno a los espacios de trabajo es tratar de integrar todas estas ocupaciones en el mismo lugar.

Mientras que los tradicionales gabinetes utilizaban entre 10 y 20 metros cuadrados por persona, las nuevas oficinas utilizan tan solo 5, aproximadamente. Montar estos nuevos entornos laborales, en la región, puede costar entre USD 800 y USD 1.200 el metro cuadrado, cifras que pueden ir escalando dependiendo de excentricidades de todo tipo, como el proyecto “Antejardín” del Estudio Plan B en Colombia, que conjuga oficinas integradas a jardines. El tema ha cobrado tal importancia que existen estudios de arquitectura y expertos en real estate que se especializan en asesorar respecto a las nuevas oficinas. En general, los proyectos incluyen implementación, mobiliario, equipamiento y diseño, donde se destacan la tecnología, el arte gráfico y visual. Se destacan empresas con áreas de recreación y gimnasia, salas para conversaciones informales, videojuegos, hamacas o sitios para descansar luego del almuerzo, en general en un concepto amigable con el medio ambiente.

La tendencia a nivel global es pasar de las oficinas personales, a entornos laborales de grandes espacios abiertos, capaces de integrar a múltiples trabajadores, de múltiples profesiones, de múltiples empresas. Según un trabajo realizado por *Global Working Survey*, se calcula que 1.200.000 personas ya trabajan en oficinas compartidas.

El concepto de oficinas abiertas no solo se refiere a derribar los paneles divisores, sino que representan la interacción, dado que están pensados para facilitar las relaciones personales entre compañías y empleados, propiciando la conciliación profesional y personal.

En ese sentido, se destaca globalmente *WeWork*, que posee más de 100.000 miembros y cuenta con 171 ubicaciones, 3 de las cuales están en Buenos Aires. Es la compañía de *co-working* más grande del mundo, que marca tendencia y se consolida como un aspiracional para los jóvenes emprendedores. El espacio está diseñado para mejorar el desarrollo de negocios, que en este ambiente se dan orgánica y creativamente. Además de sus virtudes en cuanto al espacio físico, también cuentan con un espacio digital-global (*app*), con *network* regional. Trabajan sobre el concepto de comunidad global donde la noción de límites físicos no existe.

Se incluye a continuación la referencia 3.2. *Miembros de Wework* extraída de su web, respecto a algunas de las empresas que los eligen.

Socios Enterprise



### 3.2. Miembros de Wework

Fuente: WeWork (2018). *La nueva Enterprise*.

*WeWork* es una red global de espacios de trabajo orientada a que las personas y las compañías crezcan juntas. Todos sus edificios ofrecen entornos donde se fomenta la creatividad, la concentración y las conexiones. Además de crear los mejores espacios de trabajo, buscan humanizar el trabajo. Están convencidos que entre directores ejecutivos pueden llegar a ayudarse mutuamente, que nos podemos sentir tan cómodos en la oficina como en casa, y que todos podemos emocionarnos cuando llega el lunes si lo que hacemos nos apasiona y significa mucho para nosotros.

Equipos de artistas, diseñadores e ingenieros construyen cada espacio de manera personalizada, dándole prioridad a la luz natural, la comodidad y la inspiración. Cada región adapta la marca, trabajando con profesionales locales. En Latinoamérica (LATAM) cuentan con un equipo de alrededor de 20 arquitectos y diseñadores, que atienden la región desde Buenos Aires.

*WeWork* cuenta con entornos laborales de todo tipo, para trabajar individualmente o en forma colectiva. Destina 6 metros cuadrados por persona. Se diseñan las áreas comunes de tal forma que se integran con los patrones de trabajo cotidianos. Ofrece diversas calidades espaciales que proporcionan el ámbito laboral y se extienden fuera de lo que es una oficina o sala de reuniones tradicional.

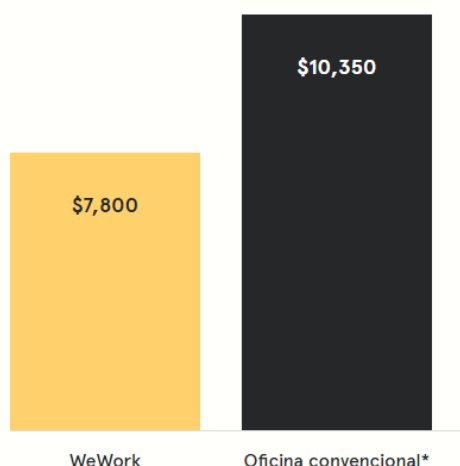
Los *amenities* de *WeWork* contemplan detalles tales como el servicio de recepción y seguridad, gestión del correo y paquetería, acceso al edificio 24/7, limpieza diaria, café microtostado que prepara un barista en el *community bar*, agua de frutas frescas, material de oficina, el servicio de recepción exclusivo, internet de alta velocidad, impresoras, soporte de TI, las salas de reuniones modernas, muebles para relajarse en el

*lounge*, *phone booth* para hacer llamadas privadas, *nooks* o salas de intercambio de ideas para que grupos de 2 a 4 personas puedan discutir temas de colaboración; así como también, ventajas más inusuales, como el espacio para bicicletas, terrazas, la flexibilidad mensual, la ayuda personalizada de los *Community Managers*, las actividades de meditación o kickboxing y el acceso a una red global de emprendedores y a eventos especiales. Para grupos de 2 o 25, los espacios para reuniones incluyen equipo de aire acondicionado y detalles acogedores, como papel tapiz personalizado y las mesas de mármol. En cuanto a los eventos semanales, organizan desde paneles de expertos en liderazgo hasta degustación de quesos, con la intención de nutrir una cultura de equipo.

En general, a nivel global, las empresas que los eligen además de las múltiples virtudes que encuentran en el entorno inspirador y colaborativo, lo hacen en base a una decisión económica, de ahorro de costos. Cabe recordar que muchas oficinas empiezan a quedar grandes porque al aplicar medidas *flex* tienen cada vez más espacios sub-utilizados. En ese sentido, se muestra la comparación 3.3. *Costos WeWork vs oficina tradicional, NY* de los precios de Nueva York en 2016 respecto al costo de una oficina convencional, en relación al alquiler de los servicios de *WeWork*. El alquiler de *WeWork* resulta comparativamente más económico.

#### Comparación de costos anuales por espacio

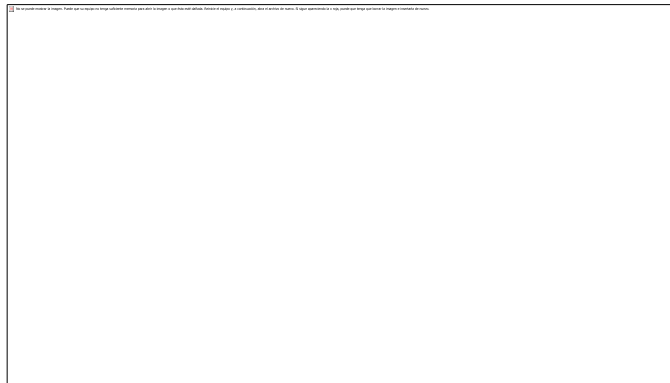
\*Con base en los precios de 2016 de la Ciudad de Nueva York



### 3.3. Costos WeWork vs oficina tradicional, NY

Fuente: WeWork (2018). Por qué WeWork?

El diseño del espacio de trabajo incluye oficinas privadas (para equipos de 1 a más de 100 personas), con paredes de vidrio para mantener la privacidad sin sacrificar la transparencia ni la luz natural. No importa si lo que necesitas es un escritorio, una suite de oficina o una oficina central completa, en todos los casos prima el mismo entorno orientado a mejorar la productividad, innovación y colaboración de los equipos. A modo de ejemplo, se incluye el gráfico 3.4. *Precios WeWork Buenos Aires*, donde se muestran los valores de dos de las oficinas de Bs As.



#### 3.4. Precios WeWork Buenos Aires

Fuente: WeWork (2018). *WeWork offices in Buenos Aires*.

Como una suerte de réplica *made in* Argentina surgió La Maquinita, que es la primera red de espacios de *coworking* local. Se trata también de un espacio de trabajo compartido, como puede verse en la foto 3.5. *La maquinita, Buenos Aires, Argentina*. Posee filiales en Palermo Soho, Palermo Hollywood, Villa Crespo, Belgrano, Vicente Lopez, Rosario, Córdoba, La Lucila y con una próxima apertura en Microcentro.



### 3.5. La maquinita, Buenos Aires, Argentina

Fuente: La Maquinita Co (2018). Trabajá desde donde vos quieras.

La idea es que el *CoworkSpace* resuelva todos los problemas de instalaciones, para que la empresa tenga que preocuparse solo por crecer y generar nuevos negocios.

Ofrece un ambiente creativo, moderno y *cool*, sin ser recargado ni pomposo.

Cuenta con sala de recreación, *chill out* o punto de encuentro social. Además proponen la iniciativa "*Meet Your Neighbour*", para saber más de los miembros con quien compartís el espacio.

Posee *lockers* para uso personal, baños para personas con discapacidad, cabinas telefónicas, mesas y sillas cómodas y modernas, cocina y bicicletero; todo en un ambiente *eco-friendly*. También dan servicio de recepción de correspondencia.

En cuanto a las salas de reuniones, las posee de diversa capacidad: para 3, 4, 6, 10 y 12 personas. Todas equipadas con moderno y cómodo mobiliario, proyector de alta definición, pizarra y bebidas, entre otros. El uso de las salas se fracciona cada 1/2 hora.

También ofrecen salas de capacitaciones y salones totalmente equipados para hacer eventos o talleres. Cuentan con 3 espacios con capacidad de hasta 150 personas y brindan el soporte en la producción del evento.

En cuanto a los costos, se copia debajo *print* de su web 3.6. *Precios La Maquinita* respecto a las diferentes propuestas.

			
<b>HOT DESK</b>	<b>SURF DESK</b>	<b>FIX DESK</b>	<b>OWN OFFICE</b>
Trabaja desde el Hot Desk de cualquiera de los espacios de la MQCo, hasta 10 jornadas por mes; incluye uso de salas y full access a todos los eventos de la Comunidad.	Tené tu puesto fijo en un ambiente colaborativo y encontrá la sinergia que tu emprendimiento necesita.	Este puesto dedicado está pensado para hacer crecer tu negocio. Llega con tu equipo, conectate y empezá a producir!	Oficinas privadas a la medida de tu equipo. La combinación perfecta entre privacidad y sinergia.
\$2.800 + IVA.	Desde \$3.600 + IVA por mes.	Desde \$4.000 + IVA por mes.	Desde \$13.500 + IVA por mes.
<a href="#">CONTRATAR</a>	<a href="#">CONTRATAR</a>	<a href="#">CONTRATAR</a>	<a href="#">CONTRATAR</a>

### 3.6. Precios La Maquinita

Fuente: La Maquinita Co (2018). [Trabajá desde donde vos quieras.](#)

En estos espacios colaborativos que cada vez ganan más protagonismo, o bien en los espacios de trabajo propios de cada empresa, se pretende lograr una organización saludable del espacio, que privilegie al usuario para que pueda desarrollar su talento al máximo y conectar con otros colegas. Un espacio que inspire y apasione, que pueda albergar distintos estilos de trabajo fundamentalmente porque actualmente conviven varias generaciones. Hay espacios de trabajo colaborativo, con ambientes amplios, abiertos y paredes de vidrio que dejan entrar la luz. Pero también hay espacios de concentración, que son chicos y cerrados, para quien busque la privacidad. Cada vez hay más espacios para socializar, como cocinas y salas de relax. Los espacios de trabajo se piensan sustentables desde el inicio, no solo para que sean amigables con el medio ambiente, sino también por un tema de costos.

#### 4.2. Espacios y actividades de recreación

Dentro del nuevo formato de oficinas confortables, en general, se dedica un espacio exclusivo para actividades recreativas. Salas de lectura, siestario, juegos integradores.

Todo esto para fomentar la creatividad, la cual se entiende como una pieza clave en el logro de los resultados corporativos. Estos espacios son parte de un entorno que busca mejorar el rendimiento, mejorar la eficiencia operativa, garantizando un crecimiento sustentable y ecológicamente amigable. Hay un salto de ser operacionalmente excelentes, a ser creativamente inspirados. Es importante que el entorno fomente que los empleados sean tomadores de riesgos y propongan soluciones innovadoras. Las

actividades recreativas se refieren a generar a los empleados una mejor calidad de vida y fomentar la integración.

Los *Millennials* encuentran la productividad fuera del escritorio tradicional, en lugares como cafés o salas de descanso. De ahí que el límite es difuso y estos espacios se integran al espacio de trabajo. Muchas veces la sala de descanso puede ser el lugar de trabajo de quien así lo prefiera. Son fundamentales las áreas de relax, los sillones y asientos cómodos, los colores y la iluminación. Un estudio realizado por *Linkedin* reveló que el 57% de los *Millennials* es más feliz cuando tiene amigos en el trabajo. Valoran no solo lo intelectual, sino también lo emocional. No van a trabajar en un lugar que no puedan expresar abiertamente sus emociones. Al ser muy experienciales, la bajada en común es fundamental. Por eso es importante crear espacios con impacto emocional, espacios para el intelecto, el cuerpo y las emociones. Atraer y retener a esta generación inquieta solo será posible generando en el ambiente laboral una extensión de su vida personal.

En las oficinas de Google en Argentina, por ejemplo, tienen un lugar para jugar al ajedrez, metegol, *ping pong*, videojuegos y hacer meditación, entre otras actividades. Además hay un gimnasio, una sala de masajes, una sala de música con instrumentos, una de yoga y una de maternidad. Los empleados cuentan también con bicicletas, terraza, parrilla, siestario y actividades especiales como clases de cocina. Hay además dos comedores, uno que ofrece desayuno, almuerzo y merienda; y otro que tiene opciones de comidas para llevar. Ambos, con alimentos y bebidas gratis todo el día, todo en un entorno que fomenta la colaboración y permite a los empleados trabajar de la manera que quieran.

Para fomentar la motivación, los gimnasios cumplen un rol relevante. Algunas empresas cuentan con espacios destinados al entrenamiento, integrando así el interés de los empleados por la actividad física, que es parte de la rutina de la vida moderna. Realizar actividad física en un lugar que conjuga diseño y arte, ayuda a potenciar la motivación y los sentidos. La tendencia en los nuevos entornos de entrenamiento combina elementos habituales con modernos, donde se incluye la posibilidad de interactuar con las actividades cotidianas. Los vestuarios lejos de los del *gym* tradicional toman un estilo spa. Se incorporan piezas gráficas, murales, puertas de baños invertidas entre ambos sexos.

Hay empresas que fuera del espacio de la oficina, generan actividades recreativas y de integración de los empleados. Algunas lo hacen en jornadas laborales, de asistencia obligatoria. Otras, como una actividad de inscripción voluntaria. También podrían darse en horario extra laboral, como las clásicas fiestas de fin de año que suelen ser en horario nocturno sin compensación de horas.

En Coca Cola, bajo el lema de “cada uno es muy capaz, juntos tenemos mucha potencia”, en 2017 organizaron una bicicleteada a Santiago de Chile. El foco de la propuesta estuvo en el logro compartido. Se fue haciendo en etapas, como postas. Cada uno se anotaba voluntariamente a la etapa que quería. Se realizó en días laborales, la extensión fue de una semana completa, combinando así jornadas laborales con el fin de semana y cerró con una actividad de voluntariado.

## **5. CAPÍTULO V: VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

En el marco del balance entre vida personal y laboral, el Voluntariado Corporativo (VC) surge como una forma de canalizar los intereses personales de los empleados, a través de un programa corporativo, que les facilita hacer su aporte individual a la comunidad. El efecto es positivo sobre quienes lo hacen y los que no, porque a todos los empleados les genera satisfacción formar parte de una organización que se ocupa de la comunidad.

En cuanto a los antecedentes en nuestro país, el VC en Argentina tomó impulso con la crisis del 2001. Las empresas comenzaron a prestar atención a las preocupaciones de sus empleados sobre las necesidades que veían en las comunidades que rodeaban a sus lugares de trabajo. Muchos de los programas de voluntariado que hoy se han consolidado, comenzaron con el permiso de la empresa para que un grupo de empleados hiciera colectas y actividades de acercamiento a una organización comunitaria. Luego, llegó la sistematización y, con ella, la formalización de una distinción muy clara entre lo que podía ser apoyar a los empleados solidarios y lo que se considera un programa de VC.

En cuanto al concepto del VC se trata de un programa en el que la empresa planifica actividades de carácter voluntario y de compromiso personal, realizadas por empleados (de forma organizada y en un marco estructurado), no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y de la sociedad en su conjunto.

En un programa de VC, el empleado es el protagonista de los proyectos y es el que materializa el compromiso de la empresa con la sociedad.

La empresa, por su parte, decide, organiza, planea, destina recursos, supervisa y comunica resultados, e integra los proyectos en su estrategia de acción social y sus negocios.

Es una herramienta eficaz de generación de valor para todos los implicados: empresa, empleados, organizaciones sociales y sociedad. El desafío del VC es generar espacios de articulación y sinergia entre la empresa, sus empleados y la comunidad. En ese sentido, implica tener en cuenta:

- Las necesidades de las organizaciones sociales y los principales problemas de las comunidades donde se decida trabajar.
- La participación de los empleados en el diseño y/ o en la gestión del programa.
- Espacios de diálogo y planificación conjunta entre las organizaciones sociales, los empleados y la empresa.

Los programas de VC conforman tanto una respuesta interna de la compañía, en términos de política de RRHH, como también una iniciativa social externa de relaciones con la comunidad.

En cuanto a la política interna de RRHH, la empresa le ofrece a sus colaboradores la alternativa de participación ciudadana para canalizar sus inquietudes personales de trabajo comunitario y solidario. De esta manera, la compañía construye puentes con diversas organizaciones sociales de la comunidad y, por su parte, cada empleado es un embajador de la empresa en la comunidad.

Por otro lado, parte de una política externa de relaciones con la comunidad, ya que a través del VC la empresa no solamente invierte recursos económicos en la comunidad, sino que establece alianzas con organizaciones sociales que muchas veces implican, además del trabajo voluntario, la generación de proyectos sociales conjuntos y consecuentemente, impacto positivo en las condiciones de vida de las comunidades.

## 5.1.Sentido en el trabajo

Conocer y hacer propio el sentido de nuestro trabajo es fundamental para lograr un equipo motivado y enfocado en lograr los objetivos corporativos. Una organización que se preocupa por el balance entre vida personal y laboral, se orienta a que sus empleados encuentren el sentido en su trabajo. El ideal, que la persona se sienta realizada a partir de su aporte. Para eso, es fundamental entender en qué consiste justamente ese aporte.

Gabriel Cordero, en su artículo “Darle sentido a los días, darle sentido al trabajo”, enfatiza que no es suficiente dar a conocer los objetivos, sino que a ello hay que sumarle el sentido de esos objetivos, la razón de ser y cómo esta razón de ser, impacta en la vida y no únicamente en la realización de sus tareas. Esta es la mejor forma de que el equipo puede tomar las decisiones correctas, que velen por los intereses de su organización.

Es un tema que no puede pasar desapercibido. Existe una suerte de doble cara en relación al sentido, porque genera un impacto en los empleados, el encontrar o no el sentido en su trabajo. Al generar sentido en el trabajo, se despierta en el colaborador la pasión por el desarrollo de sus actividades, se anima a generar acciones que le permiten optimizar sus recursos, reconocer oportunidades y moverse con celeridad dentro de su ámbito de acción. En cambio, el sin sentido lo desmotiva, deprime y orienta a buscar nuevos horizontes, transformándolo en alguien resignado o resentido con la organización. Esta desmotivación individual redundará en mal clima laboral.

Michel Henric-Coll desarrolló el modelo de organización de empresa llamado *Fractal Teams*, en el cual, en reemplazo del modelo taylorista fundado en centralismo, fragmentación e individualismo, toman protagonismo la autonomía, el sentido y la reciprocidad. En su libro *Introducción al Fractal Teams*, una organización empresarial para el siglo XXI, plantea que “El sentido es lo que mueve a la gente cuando han sido satisfechas sus necesidades básicas. Dar un sentido a nuestra vida y encontrar sentido en lo que hacemos es esencial para la participación condiciona nuestra motivación”.

Gabriel Cordero hace hincapié en que el líder es el responsable de la generación del sentido en su equipo. Esto solo es posible si genera autonomía, faculta en acciones y poder de decisión, propiciando un equipo proactivo, motivado y comprometido. Cuando los equipos descubren su propio sentido, son capaces de priorizar, tomar decisiones y comprometerse con la organización.

Encontrar el sentido en el trabajo implica ir un paso más allá, involucrando al colaborador en el resultado de su trabajo, logrando que no solo se sienta parte del todo, sino que vea plasmado su aporte individual en el resultado de la compañía.

Cuenta una vieja historia que en una antigua e importante ciudad europea en el medievo había tres hombres trabajando en una obra. Los tres estaban colocando piedras, una tras otra, que iban uniendo con barro y arcilla.

Se acercó un peregrino al primero y tras saludarle le preguntó con curiosidad sobre lo que estaba haciendo. Casi sin mirarlo, incluso algo molesto ante quien pregunta lo obvio, el hombre que estaba trabajando le dijo que estaba apilando ladrillos.

Se acercó el peregrino a un segundo hombre que estaba trabajando unos metros más allá y con la misma curiosidad, tras saludarlo, también le preguntó sobre qué era lo que estaba haciendo. Este segundo hombre le dijo que estaba levantando una pared.

Aún tuvo curiosidad el peregrino para acercarse al tercer hombre que estaba unos metros más allá y tras saludarle también le pregunto sobre qué era lo que estaba haciendo. Este tercer hombre, miró con entusiasmo al peregrino y le respondió: estoy construyendo una hermosa catedral.

Esto es lo mismo que sucede en el mundo de las organizaciones, que deberían esforzarse por tener un equipo de colaboradores en el que predomine el nivel de identificación y compromiso de aquel tercer hombre de la historia. Encontrar el sentido en nuestro trabajo es algo en lo que merece esforzarse con un enfoque ganar-ganar.

Todos pasamos mucho tiempo en nuestro trabajo, la mayor parte de cada día generalmente. Si logramos encontrar un sentido trascendente en nuestro día a día, un porqué de nuestro aporte, sin duda que estaremos así construyendo cuando no llegase a ser nuestra realización como personas, al menos una rutina más reconfortante. Así gana el empleado. Y sin duda que un empleado motivado será mucho más eficiente, proactivo y creativo en su aporte a su empleador. Así gana la organización, la cual al mismo tiempo genera un mejor vínculo con el empleado, favoreciendo la retención del talento.

Como ya se dijo anteriormente, los Millennials reclaman espacios de trabajo donde puedan expresar libremente sus emociones. Encontrar el sentido en el trabajo tiene relación directa con conectar con esas emociones. La libertad es un valor fundamental para los jóvenes, que en general no permanecen más de 2 años en cada empleo. Sin

duda, aquellos que encuentren una organización capaz de hacerlos conectar con el aporte que están haciendo, con la capacidad de trascender, en un entorno de flexibilidad laboral y oficinas diseñadas para propiciarles bienestar, tendrán más chances de retener a los talentos de esta generación.

Una forma de visualizar el aporte, en una empresa industrial sería en cada uno de los productos terminados que esa compañía fabrica. Independientemente del sector en el que se desarrolle profesionalmente cada empleado, al ver los productos terminados en la góndola del punto de venta, es deseable que cada uno vea plasmado su aporte. Así como el trabajador de la historia se siente orgulloso al ver la catedral terminada, es deseable que cada empleado de la compañía sienta plena identificación con los productos que su empresa comercializa. Así, cada uno se reconforta con la obra terminada.

En una empresa con cultura de orientación al cliente este sentido del trabajo se debiera ver plasmado en el aporte al cliente. En un contexto cada vez más competitivo, que la organización como un todo se oriente a la satisfacción del cliente es un gran diferencial de las compañías.

Más allá del sentido de aquello que hacemos, las compañías también tienen la posibilidad de hacernos conectar con el sentido de nuestra vida con los programas que acompañan la propuesta laboral, que se relacionan con el desarrollo personal y profesional. Trabajar en un ambiente diverso e inclusivo, en una compañía que facilita el desarrollo de actividades de voluntariado, cada vez es más valorado.

## **5.2. Programa de inclusión de personas con discapacidad**

Habiendo definido las principales características de los nuevos espacios de trabajo que se consolidan como tendencia, cobra un rol fundamental el ambiente de trabajo. Sin duda, el diseño de los espacios abiertos y colaborativos, la incorporación de espacios de relax y recreativos, son fundamentales para fomentar el desarrollo del talento al máximo. Y también lo es la diversidad de los profesionales con los cuales interactuar. En ese sentido, la diversidad de perfiles, generaciones, sexos y demás variantes cobra un rol fundamental.

Dada la amplitud y complejidad del tema, en este trabajo me enfocaré en particular en la diversidad de capacidades. Al definir el perfil de un puesto de trabajo, el foco debería estar en las capacidades necesarias, pero con una mirada amplia sobre el mercado

laboral. Lamentablemente, los discapacitados no tienen las mismas posibilidades de desarrollo en el mundo corporativo y no existe una conciencia social sobre este tema.

Existen distintos tipos de discapacidad: motrices, sensoriales (visuales y auditivas) viscerales e intelectuales, las cuales no impiden la efectiva realización y cumplimiento de las tareas que se desarrollan en muchos puestos de trabajo.

Según diversos estudios, la incorporación al ámbito laboral de personas con capacidades diferentes modifica de forma positiva el escenario diario de trabajo, fortaleciendo actitudes de solidaridad, compañerismo, aceptación de las diferencias, trabajo en equipo y capacidad de superación, entre otras.

El objetivo sería que las empresas sean más inclusivas, brindando oportunidades a talentos que no están aprovechados porque encuentran obstáculos para desarrollarse debido a su discapacidad. Es una forma de fomentar la diversidad en los equipos de trabajo, que los enriquece y potencia. Entre sus múltiples beneficios podemos mencionar los siguientes:

- Aporta mayor creatividad a partir de la existencia de distintas miradas sobre las cosas.
- Facilita los procesos de reclutamiento, atracción y retención de talentos porque amplía la base de posibles candidatos.
- Contribuye a la motivación de los empleados.
- Consolida los valores globales de la organización.
- Mejora la reputación corporativa porque la empresa es percibida como un empleador responsable y comprometido tanto con sus empleados como con la comunidad.

Una ventaja adicional se relaciona con cuestiones impositivas. En las asignaciones de personas con discapacidad, el empleador posee un beneficio sobre las cargas sociales del Sistema Único de Seguridad Social (SUSS). Se trata de una reducción del 50% sobre el costo del SUSS con un año de vigencia.

En cuanto a la modalidad de contratación, el Ministerio de Trabajo de la Nación Argentina realiza un importante aporte. El ministerio impulsa la inclusión de personas con discapacidad en las organizaciones. Ya han hecho lo propio en relación al sector público, con una incursión de discapacitados. Actualmente, incentivan respecto a un

estadio evolutivo superior, que los discapacitados se incorporen al sector privado, con igual posibilidad de desarrollo que quienes no tienen sus limitaciones. Específicamente, impulsan dos programas:

- Entrenamiento para el Puesto de Trabajo (EPT)

Este programa dura 6 meses. La persona no pierde su subsidio por discapacidad. La intención es que el discapacitado tenga una primera experiencia laboral y luego, en caso que efectivamente le interese desarrollarse en el mundo corporativo, opte por renunciar al subsidio, buscando nuevos desafíos profesionales.

- Programa de Inserción Laboral (PIL)

Este programa tiene una duración de 12 meses y en este caso el discapacitado pierde el subsidio. Está orientado a discapacitados que busquen desarrollarse en las empresas.

Ambos programas contemplan la figura de un tutor, que acompañe el proceso como guía y soporte para el discapacitado. El ministerio facilita el proceso. Se presenta el perfil del puesto, con descripción de tareas. El ministerio aprueba ese puesto y sugiere candidatos discapacitados. Poseen una amplia base y realizan una búsqueda, difundiendo la necesidad de la empresa y recibiendo postulaciones, de las cuales hace una pre-selección enviando los mejores candidatos a una entrevista con la empresa.

Idealmente, el énfasis del ministerio está en tratar de propiciar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, propiciando incluso el desarrollo de carrera de los discapacitados. Ambos programas de inserción laboral están dando buenos resultados, aumentando anualmente la cantidad de involucrados. Sin embargo, son muy pocos los casos de desarrollo de carrera. Una de las empresas que también trabaja hace años con el ministerio en estos programas es YPF.

Desde el año 2004, se encuentra activo el Club de Empresas e Instituciones Comprometidas, integrado por diversas compañías privadas y públicas, cuya misión es consolidar a nivel nacional una Red Formal de Empresas que sean promotoras de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad, mejorando su empleabilidad, facilitando su contratación, desarrollo e inserción laboral. Desde allí se organizan reuniones planificadas mensuales de intercambio, donde se debaten inquietudes y se narran testimonios a fin de continuar trabajando, cada día mejor la

temática en cuestión. De este modo, coexisten empresas con muchos años de experiencia, algunas con programas en maduración y muchas otras, que recién se inician para dar sus primeros pasos.

### **5.3.Actividades de voluntariado**

El VC se consolida como una herramienta que le da valor a las empresas que lo incentivan. En estas actividades convergen valores y actitudes que promueven el desarrollo, crecimiento y compromiso de todos los que intervienen: comunidad (ONGs), empleados (voluntarios y no voluntarios) y empresa. Más allá de que genera vínculos sostenibles en el tiempo con la comunidad, se desarrollan y transfieren habilidades y competencias que enriquecen a todas las áreas.

Promueve el desarrollo y crecimiento profesional y personal de todos los que participan. Los empleados voluntarios se sienten más motivados y aumenta su productividad. Va en línea con la necesidad y expectativa de los empleados, de poder conciliar intereses personales con profesionales/ laborales. La participación en un proyecto de VC aumenta el rendimiento profesional de los empleados y refuerza el vínculo con la empresa. Se genera mayor afinidad con la marca, mayor sentido de pertenencia. Mejora la imagen interna e impacta indirectamente en la imagen externa.

Con respecto al impacto que puede tener en otros empleados que no participan, también se considera altamente positivo. Siempre y cuando estén claros los objetivos, no genera ruido entre ellos. Tampoco el hecho de participar, genera exigencias o expectativas de los voluntarios y jefes, respecto de sus evaluaciones.

Existe una valoración interna implícita y explícita de quienes participan del programa. Quienes no lo hacen, también demuestran un alto interés en pertenecer a una empresa que sí lo hace. Así, aumenta el sentido de pertenencia.

Dado que el PVC está orientado en el marco de RRHH a canalizar los intereses personales de los empleados, sería deseable que se realicen encuestas formales para conocer las expectativas e intereses de sus empleados, pero la mayoría de las empresas que tienen estos programas no las realiza. Algunas, incluyen este sondeo, en la encuesta de clima organizacional.

Es fundamental la comunicación efectiva, para una alta convocatoria y participación. En las empresas que lo hacen exitosamente, las actividades de voluntariado mantienen una buena concurrencia. En otros casos, en cambio, se ve una primera convocatoria inicial muy fuerte al salir con el programa, pero el caudal de voluntarios no se sostiene con el tiempo. Es un programa que requiere de un seguimiento personalizado para que pueda ser sostenible en el tiempo.

Con respecto a los recursos cedidos por la empresa para tal fin, algunos ceden sólo recursos económicos y tecnológicos. Otras, también recursos humanos, porque ceden horas de trabajo armando las actividades en la jornada laboral.

En general, en cuanto al tipo de actividad de voluntariado, podríamos distinguir dos tipos posibles. En ambos casos, se invita a participar no sólo a empleados, sino también a familiares y jubilados.

- Jornadas de Voluntariado. Los voluntarios brindan su tiempo por una causa específica que no tiene relación con su actividad profesional. Se refiere a organizar jornadas puntuales.
- Actividades programadas con continuidad a lo largo del año. Los voluntarios aportan sus conocimientos profesionales o técnicos y el *know how* de la compañía al servicio de la comunidad. Se trata de un programa de VC (PVC) en el que se asume un compromiso continuado, un programa que se extiende a lo largo de todo el año.

Las características que distinguen a los PVC de otras iniciativas voluntarias de carácter informal, son el apoyo de la alta dirección, el aporte de recursos y el desarrollo de un plan de trabajo.

El apoyo de la alta dirección a la realización del PVC se materializa incorporando el voluntariado a los valores de la empresa. Es fundamental en este sentido que la razón de ser de la ONG seleccionada esté alineada con los objetivos y estrategias de los negocios de la compañía y del área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Es necesario definir una política de VC que establezca reglas claras para los voluntarios y las organizaciones sociales.

En cuanto al aporte de recursos, estos pueden ser económicos, humanos y tecnológicos. En general, se designa un comité estratégico y coordinador de los voluntarios. Es necesario contar con un presupuesto aprobado y establecer una política de horas

destinada al PVC. Desde ya, se requiere permitir el acceso a recursos e infraestructura, logística y gestión de la empresa para apoyo de las actividades voluntarias.

El PVC solo es posible si se desarrolla de un plan de trabajo específico, el cual en general contempla un sistema de capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos, así como un plan de comunicación interna y externa, y el desarrollo de un proceso de evaluación general del programa.

Como se explicó anteriormente, hay varios implicados: la empresa, los empleados voluntarios, la sociedad en general y las ONGs. Todos ganan. La tabla 4.1. *Beneficios de los PVC para los involucrados* resume los beneficios para cada parte.

<b>Empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Sociedad</b>	<b>ONGs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gana en imagen y reputación frente a sus empleados y frente a la sociedad.</li> <li>○ Promueve el sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados a la empresa, a la vez que colabora con la comunidad.</li> <li>○ Mejora las relaciones con la comunidad.</li> <li>○ Destina recursos y facilita la participación de los empleados en acciones de interés social.</li> <li>○ Supervisa y comunica resultados de los proyectos en los que participa.</li> <li>○ Obtiene retorno para sus negocios, al mejorar la productividad de sus empleados.</li> <li>○ Potencia la estrategia de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacen sus intereses solidarios y, al mismo tiempo, desarrollan habilidades y capacidades.</li> <li>○ Encuentran mayor sentido en su trabajo.</li> <li>○ Se enriquecen con el trabajo en equipo.</li> <li>○ Dedicar su tiempo, capacidades, talentos y esfuerzo a favor de una causa solidaria.</li> <li>○ Ejecutan las acciones de voluntariado, en proyectos.</li> <li>○ Materializan el compromiso de la empresa con la sociedad.</li> <li>○ Desarrollan la capacidad de trabajar en la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dispone de recursos y planes de acción concretos para paliar carencias identificadas como de interés social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se benefician de recursos, tecnología y medios adicionales para sus actividades.</li> <li>○ Aprovechan capacidades profesionales y técnicas en beneficio de los sectores más desfavorecidos de la población.</li> <li>○ Planifican y gestionan, junto con las empresas, las intervenciones.</li> <li>○ Comunican los resultados y la aplicación dada a los recursos.</li> </ul>

#### 4.1. Beneficios de los PVC para los involucrados

Fuente: elaboración propia

Varias empresas realizan actividades de voluntariado. Algunas lo tienen enmarcado en un programa específico que es encarado desde RRHH, en otras desde RSE. A continuación se citarán algunos ejemplos, con la intención de dimensionar la variedad de tratamientos del tema.

En *Techint* se realiza con el objetivo de canalizar las ganas de colaborar de cada empleado (su espíritu solidario) y, al mismo tiempo, fortalecer el vínculo de la empresa con su comunidad. Depende del área de desarrollo social. El área de RRHH colabora con la gestión. No hay desarrollada una estrategia ni política de voluntariado corporativo. El grupo está formado por distintas empresas y no tienen un lineamiento común que defina objetivos comunes a todas. En todos los casos son actividades focalizadas en la educación, por decisión del Presidente de la compañía. Las acciones se realizan en las comunidades a las cuales pertenecen las empresas, fuera del horario de trabajo. Los empleados ofrecen su tiempo y la empresa los recursos económicos para la logística y puesta en marcha de la actividad. Una de las actividades realizada fue, por ejemplo, la remodelación de una escuela.

En el Banco Hipotecario cuentan con un programa con una estrategia y planificación desarrollada, a cargo del área de Responsabilidad Social. Si bien el programa es valorado por todos, disminuyó la participación. Tienen una combinación de horas cedidas por la empresa y horas libres de cada empleado. Por ejemplo, en la construcción de una casa para Un techo para mi País, comienzan los viernes y la terminan un sábado. La empresa cede recursos humanos y económicos. No se realiza una medición específica para el voluntariado, pero se mide en la encuesta de clima. Reconocen a los voluntarios, que los llaman embajadores techeros. Esta es la actividad propuesta para todas las locaciones donde el banco tiene sucursales, de la que participan familiares. Por otro lado, tienen un esquema de pasantías de chicos con necesidades especiales.

En el Banco Santander Río, RSE es el área que se encarga de llevar a cabo el proyecto. El Directorio apoya estas iniciativas, con recursos humanos y económicos. Sin embargo, no hay una política de VC sino que se realizan acciones puntuales, dentro del horario laboral. No hay encuestas para conocer inquietudes de empleados con respecto a este tema, pero sí encuestas de medición. Colaboran con las fundaciones: Fundación Si, Un techo para mi país, Fundación leer y Banco de alimentos. Por otro lado, tienen un rincón solidario en la intranet donde el que quiere puede colgar un pedido solidario. Es abierto y espontáneo.

En Disney Co hay un área específica responsable de llevar a cabo el programa, que pertenece al sector de RSE. Si bien la mayoría de los que se comprometen con el programa son jóvenes, es altamente valorado por todos los empleados. Se realizan distintos tipos de acciones: puntuales y también de transferencia de conocimientos. Están trabajando sobre un proyecto para el trabajo en conjunto con el área de RRHH, para desarrollo de talentos y capacidades. Colaboran con escuelas de la zona, Banco de Alimentos y Un techo para mi País. Existe una política de VC que es propuesta desde la filial en Estados Unidos, pero que tiene la flexibilidad para adecuarse a la cultura de cada país.

En Coca Cola no tienen un PVC, sino que desde el área de RRHH organizan actividades anuales aisladas. En general, van a juntar basura al río o construir casas, por ejemplo. Las actividades se avisan con tiempo, para que la gente se inscriba voluntariamente. Pueden ser un sábado o en media jornada de trabajo y la empresa cede las horas. Al momento de lanzarlo tuvieron excelente convocatoria pero va decayendo. Están re-pensándolo para hacer algo todos juntos. La última actividad se hizo justo al día siguiente de una actividad recreativa de integración que duró una semana, la “bicicleteada”. El domingo, la actividad concluyó con una jornada de voluntariado. Tienen el compromiso de devolver al mundo el agua que usan, por eso fueron a instalar filtros de agua potable a casas de zonas carenciadas. Se están por mudar al lado del *Dot*, piensan hacer algo similar en Villa Mitre, en alguna jornada, todos juntos.

Podemos ver que hay varias formas de plasmar el VC. Cada vez son más las empresas que lo trabajan formalmente, como una oportunidad de integración de los intereses personales de sus empleados. En general, la convocatoria es alta al principio y luego se presenta el desafío de sostenerla. Ahí, tienen mejores resultados las compañías que lo trabajan dentro del marco de un PVC con continuidad no solo anual, sino a través de los años. El reconocimiento de los voluntarios es fundamental para generar efecto contagio y lograr nuevos adeptos.

## **PARTE II – METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Habiendo desarrollado el marco teórico, profundizando en los principales conceptos relacionados con el balance entre vida personal y laboral, se realizó un trabajo de investigación interno y externo, para concluir en la propuesta de las mejores prácticas aplicables a Ledesma SAAI.

Se trata de una investigación de tipo cualitativa, descriptiva, de estudio de caso único.

En la perspectiva cualitativa el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos. Se basa en la inducción analítica, la cual comienza con la observación de hechos y las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos, tratando de descubrir patrones. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren, destacándose la cercanía del observador a los hechos y personas. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, para descubrir la correlación entre variables.

Se analiza detalladamente un solo caso. El análisis es completo.

Los instrumentos seleccionados han sido encuestas, entrevistas en profundidad, observación participativa, estudio de campo y análisis de documentos.

### **1. Investigación interna**

En primer lugar, se profundizó sobre los valores de la compañía, a partir de las declaraciones expresas que surgen de sus últimos videos institucionales e informes de sostenibilidad.

Se tomó como in-put el resultado de la primera encuesta de clima que esta empresa centenaria realizó en 2017. En particular, se focalizó en las preguntas relacionadas al balance entre vida personal y laboral. En la encuesta los empleados realizaron la ponderación desde muy a nada de acuerdo para las afirmaciones “mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional” y “comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda esta empresa”. Se analizaron las respuestas por perfil demográfico de los encuestados, concluyendo que la locación más crítica es Buenos Aires. Este fue el puntapié para identificar la problemática y enfocar el trabajo de propuestas de mejora.

Se realizó un trabajo de investigación sobre las prácticas actualmente vigentes en la compañía, solicitando a la Dirección de Talento el resumen de los beneficios vigentes en todas las locaciones, lo cual se complementó con entrevistas a varios de sus referentes para profundizar sobre su alcance e impacto en los empleados.

Se recurrió también a la técnica de la observación, haciendo especial foco en el comportamiento de los empleados de Buenos Aires.

Se exploraron las iniciativas desarrolladas o borradores de propuestas existentes en la compañía, que por algún motivo no se aplicaron de la forma prevista.

En ese sentido, se tomó en consideración, la primera incorporación de dos hipoacúsicos, dentro del marco del programa de inclusión de personas con discapacidad. Se analizaron ambos casos, a modo de antecedente, con entrevistas a los involucrados y el responsable de RRHH del programa. Se profundizó sobre el alcance de los planes que promueve el Ministerio de Trabajo y su aplicabilidad a Ledesma. Se realizó el análisis del material disponible en relación a la propuesta originariamente presentada al lanzar el programa y la charla de sensibilización a cargo del Instituto Oral Modelo que se realizó al momento de la incorporación de estos casos aislados.

Se solicitó a la Gerencia de Abastecimiento el estudio de espacio y ocupación que la compañía encargó a *Contract Workplaces* en 2017, cuyo análisis en profundidad fue complementado con una entrevista al jefe del sector, para entender el trabajo realizado, la propuesta de mejora y los motivos por los cuales no está prevista su implementación (se sintetizan en una inversión onerosa).

Se realizaron otras entrevistas a responsables de Ledesma, en relación al teletrabajo. Al jefe de aplicaciones de la Gerencia de Sistemas para entender los costos asociados para implementarlo en Ledesma, y al Gerente de Legales para relevar las implicancias legales de su implementación, antecedentes de litigios laborales y responsabilidades que se derivan de la ART.

Por último, se realizaron encuestas digitales anónimas a los empleados en general y líderes de equipo. Ambas encuestas de elaboración propia. La primera, en torno a la flexibilidad, la cual fue dirigida a gerentes, jefes y supervisores, con la intención de medir su predisposición a implementar prácticas de flexibilidad laboral en sus equipos. La segunda, a los empleados en general, para identificar en qué medida existe una demanda por implementar prácticas de voluntariado corporativo. Ambas encuestas se

desarrollan en el apartado del caso de estudio y se complementan en los anexos del presente trabajo.

## **2. Investigación externa**

La propuesta del plan de acción se inspira en el *benchmark* realizado con otras compañías, la investigación de estudios sobre las prácticas aplicadas, casos concretos de otras empresas difundidos en notas periodísticas y entrevistas en profundidad a referentes de Recursos Humanos de empresas comparables.

En cuanto al *benchmark*, se desarrolló una guía de preguntas para realizar las entrevistas en profundidad, con una extensión aproximada de 2 horas en cada caso. Las empresas visitadas, con reunión presencial fueron Coca Cola, YPF y Dow. Por otro lado, siguiendo la misma guía de preguntas pero con la mitad de la extensión, se realizaron entrevistas telefónicas con referentes de Accenture y Tenaris.

En relación a las propuestas de guarderías y jardines maternos, se realizó una entrevista presencial a un asesor en educación privada y se visitaron la Escuela Infantil Pilpilihue y el Jardín Catalinas, entablado reuniones en ambos casos con referentes de las instituciones para profundizar sobre los planes corporativos ya vigentes con otras empresas y requisitos necesarios en el supuesto de sumar a Ledesma.

Por último, se realizó también una entrevista en profundidad a la ejecutiva de cuentas de Ledesma de Mercer, por Provincia ART, para ahondar sobre las implicancias del teletrabajo, requisitos de la ART y pasos a seguir en caso de que Ledesma lo implementara.

## **3. Propuestas**

A partir del análisis interno y a la luz de las experiencias en otras compañías, se definió un utópico de solución ideal aplicable a Ledesma, el cual resultó fuente de inspiración para el aporte concreto de este trabajo, que se orienta a medidas de alto impacto, que requieren poco esfuerzo para su implementación, con la intención de ir avanzando gradual y progresivamente hacia el norte definido.

En pos de diseñar una política expresa de balance entre vida personal y laboral, se desarrollaron cuatro programas corporativos, con distintas prácticas asociadas.

En todos los casos, el foco estuvo en prácticas que generen alto impacto, pero requieran de poco esfuerzo para su implementación. Más allá de la situación ideal a largo plazo, las propuestas se refieren exclusivamente a prácticas de aplicación inmediata.

Se presentan las distintas propuestas sugeridas y, luego, con la intención de hacer una selección final, se analizó el esfuerzo económico necesario, es decir, su costo o inversión incremental requerida, así como el impacto en relación a la cantidad de personas alcanzadas. Relacionando ambos datos, se calculó el costo por contacto. A partir de este indicador, se realizó un análisis comparativo entre las distintas propuestas, concluyendo sobre la sugerencia óptima.

Dentro de las propuestas, se destacan algunas de alto impacto y nulo esfuerzo económico, las cuales lógicamente se sugiere implementar. Por otro lado, otras con impacto bajo en cantidad de personas alcanzadas pero especialmente valoradas por los beneficiarios, que se destacan también por no involucrar un costo incremental y, por lo tanto, se recomienda implementar.

En otros casos, el impacto es alto y el esfuerzo económico muy bajo. Esas prácticas también se concluye que deberían aplicarse de forma inmediata.

Surge una propuesta de un esfuerzo económico nominal grande, con un impacto alto y un costo por contacto poco significativo, la cual sería deseable que se aplique.

Por último, encontramos tres propuestas con costos por contacto elevados, de las cuales se sugiere la aplicación solamente de dos de ellas, en base a los motivos que se explican en las conclusiones del apartado del caso de estudio. La tercer propuesta, especialmente valorada por quienes estarían alcanzados pero que involucra a un grupo reducido y posee un costo por contacto muy alto, se desestima.

### **PARTE III - LEDESMA SAAI**

Es una compañía de casi 8.000 empleados. Una empresa nacional, familiar.

El complejo agroindustrial está en la provincia de Jujuy (Ingenio), la administración central en CABA, sucursales en algunas ciudades del interior del país y también posee operaciones en San Luis, Salta, Tucumán y Entre Ríos.

En uno de sus videos institucionales, Ledesma se define como una empresa que acompaña la vida de los argentinos de hace más de 100 años y textualmente, cierra el video diciendo: “viví la experiencia de nuestra tierra, viví la experiencia Ledesma”.

El cliente final de todos los productos de la compañía es la familia. Se trata de una empresa familiar argentina que fabrica y comercializa productos para las familias argentinas. En todos sus negocios, con su amplia línea de productos, de una u otra forma busca llegar a nuestros hogares.

Endulza reuniones familiares, aportando la energía necesaria para emprender con entusiasmo el día. Acompaña cada una de las etapas de crecimiento: la escuela, la universidad, el trabajo, dando el soporte necesario para la escritura e impresión. Con frutas, jugos y aceites esenciales, hace su nutrición más saludable, llevando nutrientes y sabor a sus comidas. En cuanto a carnes y cereales, cuida cada detalle, para que llegue a la gente la máxima riqueza y todo el sabor del suelo argentino. Con el último desarrollo del bioetanol, pone en marcha los autos del país.

Ledesma busca ser parte de la vida de millones de personas, que al elegir sus productos, le permiten estar presentes en cada uno de sus momentos.

#### **1. Los valores que promueve**

Más allá que la compañía realiza una declaración expresa de sus valores en su Informe de Sostenibilidad anual, se esfuerza por transmitirlos a partir del accionar de todos sus colaboradores. En los comportamientos de los empleados, es deseable que se vean reflejados cada uno de los valores de esta gran familia.

- Ética

Se pretende que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, el accionar del equipo debe ser moralmente íntegro, lo que no implica ser ingenuo.

- Eficiencia – Calidad – Servicio al cliente

En todos los aspectos de la gestión, deberíamos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos que hacen no solo al desarrollo del grupo empresario sino a su propia supervivencia. Se busca constantemente el acercamiento a los clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.

- Las Personas

Se promueve que el respeto a la dignidad de las personas caracterice las relaciones de los integrantes de la empresa entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.

- Trabajo en equipo

La época de los hombres providenciales e imprescindibles que durante varios años fue característica en el *management* de la compañía ha quedado atrás. Hoy el lema es trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.

- Utilidades

Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Se promueve que este sea un tema de todos. Siempre deberíamos tener presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de los productos y servicios.

- Innovación – Creatividad

Se alientan la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra esos valores. Este valor se ve plasmado cada vez más en la gestión de la compañía.

Se rediseñó la compañía para ser más innovadores. Se diseñó una reorganización que permitirá potenciar la innovación y el liderazgo, los negocios actuales, la gente y la comunidad, y crecer y captar las oportunidades que ofrecen los mercados. La idea fue optimizar la estructura y fortalecer ciertas gerencias convirtiéndolas en direcciones que

reportan a la Gerencia General, para que el Directorio pueda focalizarse más en la visión estratégica de largo plazo. Además, se creó la Dirección de Innovación, Medioambiente y Servicios Operativos, para fomentar la innovación sistémica, y la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional, para estimular más las capacidades individuales y colectivas de la empresa.

- Cliente interno

Se busca generar conciencia de que cuando las diversas áreas se requieren o prestan servicios dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación, se debería poner el mismo empeño y esmero que el que se pone para satisfacer las necesidades del cliente externo.

- Desarrollo personal y profesional

Se promueve el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, y a través de un clima laboral propicio. Por primera vez en la historia de la compañía se realizó una encuesta de clima, con la intención de medir la sensación de bienestar/ malestar de los empleados fuera de convenio con antigüedad mínima de 3 meses, para implementar planes de mejora, estableciendo que la misma se hará cada 2 años para medir los avances.

- Seriedad

Es mandatorio que la seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, caracterice a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas.

- Disciplina – Coherencia

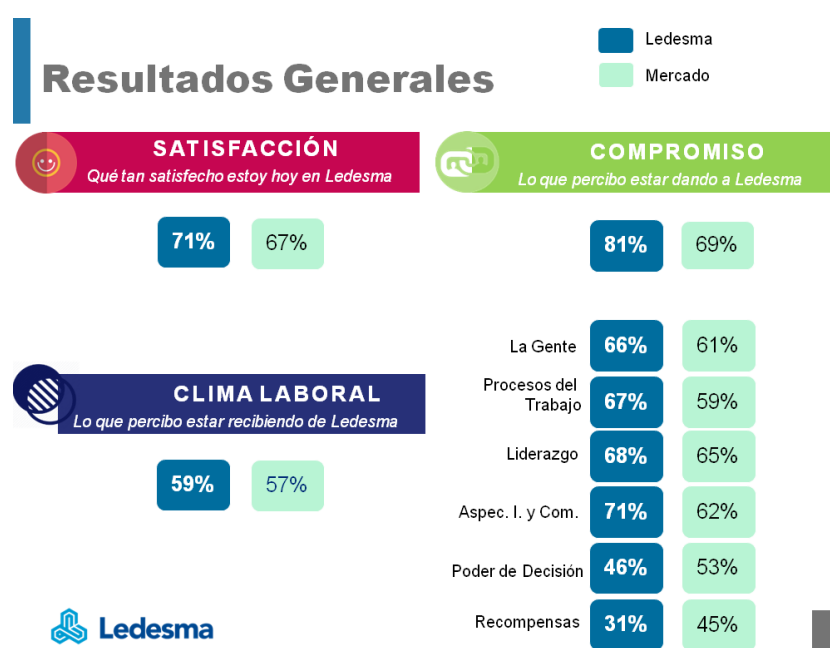
La compañía define como “deber ser” el exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con sus valores. Deberíamos ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que como compañía queremos ser.

## **2. Resultados de la encuesta de clima**

En 2017, por primera vez, se realizó una encuesta de clima. La compañía definió que cada dos años hará esta medición, en un ciclo de mejora continua. A partir de los resultados, se trabajarán planes de acción a nivel corporativo y por dirección.

En general, los resultados fueron muy buenos. La favorabilidad en las respuestas de Ledesma está por encima de la del mercado. Sin embargo, en lo que respecta a balance entre vida personal y laboral los resultados no fueron tan alentadores. La estadística del mercado responde a que la encuesta se hizo con Mercer, motivo por el cual facilitan el *benchmark* con el resto de las empresas que hacen la encuesta con ellos.

En la imagen 5.1. *Resultados generales encuesta clima 2017* se resumen los resultados generales de Ledesma y el *bench* del mercado<sup>3</sup>.



### 5.1. Resultados generales encuesta clima 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de la Presentación de Resultados del Gerente General en Dic-2017

A continuación se presentan los índices de favorabilidad de las sentencias de la encuesta de clima laboral que integran el foco balance vida personal - vida laboral.

Estos índices representan el porcentaje de personas que respondió estar muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de que su trabajo le permite lograr balance entre vida personal y laboral, así como la satisfacción respecto a los beneficios que le brinda la empresa en relación a otras empresas similares.

<sup>3</sup>Los resultados de la encuesta de clima laboral se basan en la respuesta anónima de 1075 empleados de Ledesma SAAI, de los cuales 521 empleados fueron de CABA. Ledesma SAAI, encuesta de clima, 2017.

	Benchmark Mercer	Ledesma	CABA
<b>Balance entre vida personal y vida laboral</b>			
Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	59	60	63
Comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda esta empresa.	66	51	37

## 5.2. Respuestas balance vida personal-laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de la Presentación de Resultados del Gerente General en Dic-2017

Profundizando en lo presentado en la tabla 5.2. *Respuestas balance vida personal-laboral*, el 60% de los empleados de la compañía se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que su trabajo le permite lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral. Este resultado es parejo con la media del mercado que surge del *benchmark* de otros encuestados por Mercer. Si bien a priori podría ser un buen dato, sería esperable que al menos llegue al 75% para que se considere una fortaleza para la compañía.

Por otro lado, se consulta respecto a una potencial fuga de talentos. En particular, el 51% de los empleados se encuentra satisfecho con los beneficios que brinda la compañía, en relación a otras empresas comparables. En este punto, se evidencia un Gap con el mercado, que está en un 66% de favorabilidad. En relación al semáforo que propone el esquema Mercer, con un porcentaje inferior al 50%, ya estamos en un punto crítico. En ese sentido, si bien por poco sigue siendo un amarillo, es prioritario mejorar este indicador, para que no se vea como una desventaja de la compañía.

Haciendo foco en la administración central de CABA, podemos ver que un 63% de los empleados se expresan de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su trabajo les permite balancear mundo personal y laboral, levemente superior al promedio de la compañía. Sin embargo, en cuanto al grado de conformidad con los beneficios actuales, la mirada de esta locación es considerablemente más crítica y solo un 37% se muestra a favor. Esto resulta verdaderamente preocupante, dado que en esta locación la oferta de empleadores con los que compite Ledesma es considerablemente superior, al resto de las locaciones. En Ingenio, por ejemplo, todos los que viven en la ciudad de Libertador

General San Martín son empleados de la compañía, o tienen un familiar o conocido que lo es, que es quien compra en su negocio. De una u otra forma, todos viven de Ledesma, que es la única compañía importante de la zona. En cambio, en Bs As el mercado laboral es mucho más amplio y una empresa tradicionalista como Ledesma, compite con Google, por ejemplo, en relación a la atracción y retención del talento.

Aquí volvemos a la pregunta disparadora: si es importante que la compañía se preocupe por el balance entre vida personal y laboral de sus empleados. Está claro que hay una oportunidad de mejora en ese aspecto, al existir un Gap representativo respecto a ideal, sobre todo en CABA, que es donde estará el foco de mi trabajo.

### **3. Beneficios vigentes**

Lo primero a destacar es que no existe un soporte físico o virtual donde visualizar todos los beneficios existentes. En general, se envía un mail desde comunicaciones internas al momento del lanzamiento. Aquí entiendo que hay una limitación, dado que muchas veces los empleados no toman sus beneficios por desconocerlos o bien porque, cuando involucran un permiso del manager, se enfrentan a un jefe que no lo tiene presente. Esto se debe a que no existen políticas explícitas, sino tan solo esfuerzos aislados con beneficios puntuales. En algunos casos, existe un desarrollo más abarcativo.

Actualmente se está trabajando en una nueva intranet, con nuevo diseño, noticias, contenidos y herramientas de participación. Sin duda, en esa intranet debería volcarse un portal de consulta sobre los beneficios vigentes.

En relación al balance entre vida personal y laboral se trabajan algunos beneficios a nivel corporativo, con adaptación según la locación. Se detallan a continuación.

- **Viernes flexibles de verano.** Este beneficio se aplica en Buenos Aires. Este verano fue la tercera edición de este beneficio, del que se puede gozar exclusivamente los viernes de los meses de verano. En las dos oportunidades anteriores se requería la compensación de las horas durante el resto de la semana. Este año, en cambio, se aplicó sin compensación. El beneficio se coordina con cada manager. Hay sectores que no lo pueden aplicar, como todos los que trabajan en el área comercial del negocio papel (librería escolar) porque esta época del año coincide con su temporada alta de trabajo, al ser un negocio estacional. Para todos aquellos que no pueden gozar del beneficio, se reconocen

2 días de vacaciones adicionales, con la salvedad que también deberían tomarse en ese mismo período de tiempo. En Ingenio, se aplican horarios de verano.

- Bandas horarias de ingreso y salida flexibles. Esto aplica solo a Bs As. Existen 3 bandas, a elección del empleado, en acuerdo con su manager. Las mismas son: de 8 a 16.45h; de 8.30 a 17.15h; y de 9 a 17.45h. Sin embargo, esto tiene una primer falencia, por no aplicar a todas direcciones de esta locación. En el negocio papel, por ejemplo, el horario de trabajo generalizado de ingreso es de 8.30 o 9.30h, de forma tal que el último está fuera de lo previsto a nivel corporativo como flexibilidad. Por otro lado, es un esquema de flexibilidad poco flexible y con muy poco nivel de adhesión, dado que en general la gente maneja un horario habitual de 8.30h y por algún motivo puntual llega o se retira antes, pero sin hacer uso de estas bandas.
- Opciones de horarios reducidos para madres recientes. Hasta el año de vida de los hijos, las madres tienen la posibilidad de optar entre dos modalidades: trabajar media jornada y cobrar las 2/3 partes de su sueldo o bien retirarse 1h antes de la finalización de la jornada habitual y cobrar el 100% de su sueldo. La mayoría optan por el esquema de horario reducido.
- Extensión de licencia por paternidad. A los 2 días hábiles que contempla la ley, se adicionan otros 3, de tal forma que la licencia se extiende a 1 semana completa.
- En relación a la integración con las familias, día del niño en Ledesma. Solo en las oficinas centrales se dedica una tarde a jugar con los hijos de los empleados, en horario laboral, con la excusa de celebrar con los chicos. El lema del evento es “los chicos nos visitan”.
- Medio día libre por cumpleaños. En el día o mes del cumpleaños, cada empleado puede tomarse un medio día libre.
- Beneficios de esparcimiento. En Buenos Aires, existen beneficios en dos gimnasios: YMCA<sup>4</sup> y Megatlón. El primero está ubicado a la vuelta de la oficina y requiere un pago por única vez de una matrícula. De ahí en adelante, es gratis. En el caso de Megatlón, el acuerdo es de un descuento del 60% para los

---

<sup>4</sup> YMCA Argentina es el gimnasio de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Su sede está en Reconquista 439, Microcentro. Ledesma posee un acuerdo que consiste en hacer un importe fijo anual que habilita el ingreso a todos sus empleados, independientemente de cuántos efectivamente concurren.

empleados y el importe de la cuota se descuenta del sueldo. En Ingenio existe el Club Atlético Ledesma, de acceso libre y gratuito para todos los empleados y sus familias. En Villa Mercedes, San Luis, existe la opción de asistir gratuitamente a un Club de Golf.

- Charlas sobre salud y bienestar. Es un programa de charlas trimestrales que se realizan en Bs As, sobre diferentes temas de interés. Son de inscripción voluntaria. La extensión es de media jornada, en horario laboral.
- Por otro lado, existe un reconocimiento a la trayectoria que consiste en la entrega de una placa en la fiesta de fin de año a empleados que por sus años de prestación de servicio, compromiso y dedicación, previo a su retiro, son reconocidos frente a sus pares. Cada año, esta terna la propone la Dirección de Talento.

#### **4. Los líderes a favor de la flexibilidad laboral**

La mayoría de los líderes de Ledesma SAAI, en CABA, se muestran a favor de la flexibilidad laboral.

Se realizó una encuesta anónima a todos aquellos que poseen personal a cargo, con la intención de identificar qué tan permeables o no podrían ser a la implementación de una política de flexibilidad laboral. En todos los casos se solicitó que las respuestas fueran en relación a qué tan aplicable ven cada una de las prácticas a sus equipos. La encuesta se realizó en el marco de generar una cultura orientada a resultados, con foco en las personas.

En particular, se les consultó sobre teletrabajo y la frecuencia sugerida; bandas horarias flexibles de ingreso y salida; medio día flexible y su frecuencia ideal; días Ledesma, que serían días libres al año para uso personal del empleado.

El tema crucial es el teletrabajo. Sorprendentemente para la cultura de la compañía, poco más del 87,10% se mostró a favor. Si bien un 12,90% no está de acuerdo con su implementación, se trata en general de áreas de depósito y personal fuera de convenio de áreas productivas, a quienes sería imposible que les aplique por la propia naturaleza de su trabajo. En los casos que se expresaron a favor, en cuanto a la frecuencia, una minoría preferiría que fuese mensual, mientras que el 72% lo implementaría semanal.

Por otro lado, se consultó si modificarían las bandas horarias actualmente vigentes en la compañía. Como se explicó anteriormente, estas bandas consisten en acordar con cada jefe el horario de ingreso y salida, en un menú de escasas 3 alternativas posibles, que poseen una diferencia de media hora entre ellas, en relación al horario habitual de trabajo. La mayoría considera que deberían mejorarse, aumentando su flexibilidad (66% aproximadamente). Un 34% no las cambiaría.

Se consultó también por el medio día *flex*, que consiste en un medio día que la compañía le obsequia al empleado, para que haga uso personal de ese tiempo. La amplia mayoría respondió a favor de su implementación (casi un 83%). En cuanto a la frecuencia, una ínfima minoría (poco más del 1%) considera que debería aplicarse solo en un período de tiempo, tal como sucede con el beneficio actualmente vigente de viernes *flex* solo en verano. La mayoría fue más generosa, destacándose ampliamente la semanal: el 14% aproximadamente considera que debería aplicarse un medio día *flex* mensual, un 23% quincenal y un 61% semanal.

Por último, se consultó respecto a los Días Ledesma, días que la compañía otorgaría gratis al empleado para hacer uso personal de ese tiempo. En general, las pocas empresas que los aplican lo hacen sin mediar justificación por parte de los empleados, con la intención que disminuyan los permisos especiales para ir al médico, el acto del hijo o esperar al plomero, por ejemplo. Es usual en el sector público. Si bien un 17% entiende que no se deberían implementar, el restante 83% está a favor. En cuanto a la cantidad de días, los casos a favor, especificaron múltiples alternativas, pero la mayor parte se concentran en el rango que va entre 3 y 10 días.

En síntesis, los resultados de la encuesta fueron muy buenos, concluyendo que en general no habría resistencia a la implementación de una política de flexibilidad. Si bien hay matices respecto a una u otra propuesta, en la amplia mayoría la respuesta fue positiva respecto a todas las prácticas sugeridas. En ese sentido, dado que aquellos que tienen personal a cargo se identifican como aliados en esta propuesta de cambio, entiendo que será factible aplicar cualquier mejora. En el esquema de propuesta gradual, es esperable que el cambio sea bien recibido y aplicado por todos los managers en sus respectivos equipos.

## 5. Predisposición interna a un programa de voluntariado corporativo

Se realizó una encuesta interna, a los empleados de Buenos Aires, para investigar si están a favor del voluntariado o no. Se excluyeron de la muestra a los Directores, para evitar generar expectativa sobre el tema. La encuesta constó de 3 preguntas breves:

- ¿Hacés voluntariado?
- Solo a quienes contestaron que no, ¿te gustaría hacer voluntariado?
- ¿Te parece bien que Ledesma promueva el voluntariado?

La encuesta fue anónima, voluntaria y se envió desde un mail laboral individual, para evitar confusión dado que se trata de una mera investigación por iniciativa individual. Se envió a una base de 300 empleados<sup>5</sup>, sobre los cuales contestaron 142.

En general, existe una actitud favorable hacia el voluntariado corporativo. Poco más del 95% considera positivo que Ledesma promueva el voluntariado. Existe una muy buena predisposición para realizar actividades de voluntariado. Si bien menos del 20% de los encuestados realizan actualmente actividades de voluntariado, del restante 80% que no lo realiza, casi un 72% declara que le gustaría hacerlo.

De esta forma, podemos validar que en caso de avanzar con un programa de voluntariado corporativo, a priori, el nivel de adhesión sería alto. Podemos concluir que hay una demanda interna de realizar actividades de voluntariado. Por otro lado, para aquellos que no se inscriban, también tendría un efecto positivo.

---

<sup>5</sup>Si bien el equipo de CABA asciende a 521 personas, la base de mails facilitada por Talento al efecto fue reducida. Sobre la base recibida, se excluyeron a los directores.

## PARTE IV - CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

### 1. Comentarios generales

Se evidencia una tendencia creciente a incluir en la agenda de todo tipo de compañía el balance entre la vida personal y laboral de sus empleados. El balance entendido como la integración, el equilibrio, la posibilidad de desarrollo paralelo personal y profesionalmente.

A lo largo del trabajo se han recorrido las buenas prácticas más generalizadas, las cuales es deseable que aplique toda empresa que tome seriamente su compromiso con la responsabilidad familiar corporativa. Esto entendiendo que sus empleados trabajan ante todo, para generar los ingresos necesarios para asegurar una buena calidad de vida para ellos mismos y su entorno afectivo.

En cuanto a los resultados, la intención es generar mayor motivación, compromiso, sentimiento de pertenencia, productividad, creatividad y permanencia de los empleados. Una empresa que se ocupa del bienestar de sus empleados, tiene mejores resultados que aquellas que no lo hacen.

La metodología de trabajo y las oficinas del siglo XXI rompen con muchos paradigmas. La flexibilidad laboral y las oficinas flexibles con espacios colaborativos y recreativos, cobran cada vez más relevancia. La inclusión de personas con perfiles diversos y diferentes capacidades (entre ellas los discapacitados) y las prácticas de voluntariado corporativo, se difunden cada vez más.

La incursión de los *Millennials* en el mundo laboral ha acelerado aún más este proceso, que no puede escapar a ninguna compañía que quiera atraerlos o retenerlos. En el 2020 el 50% de la fuerza laboral mundial será de esta generación, cifra que ascenderá a un 75% en el 2025.

Ledesma ha dado pequeños pasos hacia el ideal, pero le falta aún recorrer un largo camino para acercarse a las prácticas implementadas en el mercado laboral. Atendiendo en particular a la locación de CABA, compite con empresas como Google como empleador. Sin embargo, está muy lejos de acercarse a sus políticas y cultura organizacional. Ledesma es una empresa con una típica cultura *Baby Boomer*, que tendrá que esforzarse para reinventarse en el mediano plazo y no quedar estancada en el

tiempo. Sin duda, la transición será muy importante, dado que actualmente conviven varias generaciones y si bien los *Millennials* ya ocupamos algunos cargos jerárquicos, la mayoría de los cargos principales están en cabeza de otras generaciones. El objetivo es lograr personas comprometidas con la visión de la empresa, motivadas con las tareas a realizar, y con responsabilidad sobre los resultados.

El desafío es cultural. Pasar de una cultura centrada en el control, a una cultura basada en la confianza. Pasar de una cultura de control de horas, a una cultura orientada a resultados. Pasar de una cultura basada en motivaciones económicas, a una cultura basada en motivaciones psicológicas. Pasar de una cultura que valora los símbolos de status como el tamaño de la oficina o el auto o comedor de directores y gerentes, a una cultura que valora el sentido en el trabajo y bienestar de los empleados.

Se presentará una propuesta de prácticas concretas que empiecen a hacer posible este cambio cultural, de forma tal que la compañía se vaya preparando para dar pasos más grandes y radicales y que, cuando ese momento llegue, sean percibidos como naturales.

## **2. Política de balance entre vida personal y laboral**

Como cierre de este trabajo concluyo que Ledesma debería contar con una política expresa de balance entre vida personal y laboral. Mi propuesta consiste en desarrollar cuatro programas corporativos, con distintas prácticas asociadas:

- Flexibilidad laboral

*Ledesma Flex es un programa basado en la confianza, con foco en el trabajo por objetivos y pensado para mejorar tu calidad de vida.*

- Proyecto de familia

*Formar una familia es una de las decisiones más importantes en la vida, por eso Ledesma te acompaña en tu proyecto familiar.*

- Ambiente de trabajo y recreación

*Ledesma te ofrece una oficina comfortable, a la que te encante venir a trabajar y compartir momentos únicos.*

- Voluntariado

***Queremos colaborar con la mejora de la comunidad en la que vivimos, sumate al programa de voluntariado corporativo.***

Todas las propuestas se trabajarán con implementación gradual, con la intención de ir de menos a más, generando pequeños cambios, que le permitan a la compañía ir acercándose al ideal en cada caso. En todos los casos, el foco estará en prácticas que generen alto impacto, pero requieran de poco esfuerzo para su implementación. Más allá de la situación ideal a largo plazo, las propuestas se referirán exclusivamente a prácticas de aplicación inmediata.

Hay cierta conexión entre flexibilidad laboral y proyecto de familia porque en general las prácticas de proyecto familiar se orientan a mayor flexibilidad. Por otro lado, voluntariado se relaciona con ambiente de trabajo, dado que tiene que ver con generar un mejor clima. En ese mismo sentido, el plan de inclusión de personas con discapacidad se enmarca dentro de este último subgrupo, dado que la diversidad y la igualdad de posibilidades de desarrollo tiene relación con generar un mejor ambiente de trabajo para todos.

A continuación se profundizará sobre las principales propuestas de cada una de las programas presentados.

### **2.1.Flexibilidad laboral**

Se propone un paquete de varios beneficios complementarios.

En primer lugar, se sugiere incorporar el teletrabajo 2 veces por mes. Según la encuesta a los jefes, podríamos ir a un esquema incluso más ambicioso. Desde ya, el ideal sería lograr una cultura enfocada en resultados, que nos permita trabajar cuando uno quiera, desde donde uno quiera. Pero entendiendo la cultura actual de la compañía y la normativa vigente, considero que el norte a mediano plazo sería pasar a un esquema de 2 veces por semana, iniciando con periodicidad mensual y revisión semestral para monitorear el impacto y evaluar así la posibilidad de ir incrementándolo gradualmente. En cuanto a la factibilidad, se profundizó el análisis en cuanto a la normativa vigente y las herramientas de soporte tecnológico necesarias.

Atendiendo a la normativa vigente, entre los requisitos para implementar teletrabajo teniendo cobertura de ART, es necesario dar a cada empleado un kit de silla ergonómica, matafuegos de 1kg, mousse pad, botiquín de primeros auxilios y manual de buenas prácticas. Es necesario informar a la ART el detalle de empleados de la nómina que estará efectuando teletrabajo, con número de CUIL, días/ horarios en los que se haga uso de esta modalidad y domicilio desde el cual se estarán prestando servicios. Si bien la ART está facultada a realizar inspecciones de los domicilios para validar las condiciones de higiene y seguridad, en la práctica actualmente no se realizan esas inspecciones en nuestro país. En ese sentido, muchas empresas incluso hacen firmar a los empleados que recibieron el kit básico, aunque no se les hace entrega del mismo. Por otro lado, debe tratarse de un beneficio que solicita el empleado, el cual suele acordarse por 6 meses renovables. Es fundamental este aspecto, porque en caso que fuera el empleador quien exige el cambio, el empleado podría darse por despedido por cambiar las condiciones de su contrato de trabajo. En general, no hay antecedentes de reclamos judiciales por incidentes no cubiertos por ART. Inspirado en el modelo Dow, se propone armar un acuerdo empleado-empresa para otorgar el beneficio, a cambio que el empleado se haga cargo de contar con los elementos básicos del kit en su hogar. Si bien esto no acompaña estrictamente lo que indica la normativa vigente, considerando que las ART no realizan inspecciones a domicilios particulares y que no hay antecedentes de reclamos judiciales, se entiende que la contingencia de posibles reclamos es baja. La misma podría llegar a medirse con asesoría de la gerencia de legales, para hacer la previsión contable correspondiente.

Por otro lado, existen varios componentes técnicos a tener en cuenta para lograr brindar este tipo de flexibilidad laboral:

- Método de acceso.
- Método de acceso a telefonía.
- *Hardware (Notebook – Infraestructura)*
- *Internet.*

El análisis se basa en una dotación en administración central de aproximadamente 500 usuarios, con una posible concurrencia de 250 usuarios por día, como peor escenario.

En el estado actual, más de la mitad de los usuarios podría comenzar a trabajar con esta modalidad. Con una inversión progresiva, la totalidad de la dotación podría estar trabajando sobre esta modalidad. Se propone la inversión en mejorar el acceso a internet y SAP/ la red corporativa, dejando de lado el acceso a telefonía en esta primera etapa. Por otro lado, se propone que todos los nuevos equipos que se soliciten sea mandatorio que sean notebooks. En lo inmediato, se comprarían muy pocas notebooks solo al efecto de asignarlas a los sectores que poseen computadoras fijas, de forma tal que el jefe de sector organice el beneficio con su equipo, llevando las notebooks en préstamo. En total, para esta primera etapa el cálculo ronda los USD 12.500 para asegurar el acceso remoto y las notebooks de back up (10).

Por otro lado, se propone aplicar el mismo esquema de bandas flex que existe en el mercado. Se propone un horario core en el que todos los empleados deben estar sí o sí trabajando, que se extendería de 11h a 15h. La oficina está abierta de 6h a 21h, con lo cual los horarios de ingreso y egreso serían flexibles en esa franja, siempre que se cumpla el horario core. Queda implícito que, dentro del límite semanal de horas de trabajo legal, algún día el empleado podría trabajar solo el horario core y compensar luego esas horas en el resto de la semana, por ejemplo.

Se suma el beneficio de medio día flex a lo largo del todo el año, con una frecuencia de 2 veces al mes. Este medio día flex puede ser una mañana o una tarde, de cualquier día de la semana, según se acuerde con el manager. No se compensarían horas.

Actualmente contamos con un beneficio aplicable en el verano que comprende la posibilidad de tomarse medio día flexible el día viernes. Este beneficio va desde mediados de diciembre a mediados de marzo, lo que representó este último año la cantidad de 15 medios días.

Se verificó que no todas las áreas pudieron hacer uso de este beneficio como fue planteado. En algunos casos no se han podido tomar todos los viernes y ha habido áreas que por sus tareas en dicha temporada no han podido hacer uso del beneficio. En el negocio papel, por ejemplo, por tratarse justo de la temporada alta de librería, directamente no se dio la opción al equipo.

En ese sentido, se propone reemplazar el beneficio actual por 2 medios días por mes. Esto equivale a la cantidad de 24 medios días al año. Comparándolo con el beneficio actual representa un incremento de 9 medios días.

Los mismos no serían acumulables de un mes a otro. Solamente como variante para áreas productivas y de depósito, se aplicaría la acumulación de los 2 medios días como 1 día completo al mes, dado que por la naturaleza propia de su función no sería posible organizarlo de otra forma (por ejemplo, un jefe de turno no podría ausentarse medio turno, pero sí puede coordinar un franco mensual).

Asumiendo que en algún momento todos los que la naturaleza de su trabajo se los permita van a poder gozar de este beneficio, no se propone compensación con vacaciones. Le permitiría al empleado poder utilizarlo para trámites personales, turnos médicos, actos escolares de sus hijos, etc. Así, para la empresa es una forma de “blanquear” los pedidos que genera el empleado para salir antes por alguna necesidad puntual y acompañar en la generación de un equilibrio en la vida personal y laboral de sus empleados.

## **2.2. Proyecto de familia**

Se propone sumar un lactario en la oficina, para que las madres recientes, que se están reintegrando al trabajo, puedan extraerse leche para continuar con la lactancia. El Ministerio de Salud de la Nación recomienda que los bebés reciban como único alimento leche materna hasta los 6 meses de vida cumplidos y que esta sea complementaria de la comida hasta por lo menos los 2 años. Se llevaría un registro de usuarias para realizar una estadística de uso, permitiendo mejorar su utilización y difusión. Las comodidades mínimas necesarias serían: sillas confortables, mesa pequeña, heladera, perchero, *dispenser* de agua y alcohol en gel. Se estima una inversión necesaria de \$34.200 y gastos mensuales de \$400.

Por otro lado, si bien lo ideal sería contar con una guardería en la oficina o acuerdos con guarderías cercanas, se propone una alternativa menos compleja y onerosa, que es la que en general aplican otras compañías: bono paternal de \$2.000. Es una ayuda económica para madres y padres de hijos de entre 45 días a 2 años, en concepto del pago de los jardines maternos o personas a cargo de los niños. Brindar esta ayuda, evitaría que las empleadas posterguen la decisión de ser madres, no abandonen su carrera profesional y la extensión de licencias post maternidad. En cuanto a la instrumentación, el empleado debería presentar todos los meses la factura del jardín maternal (por el mismo importe o superior) o una declaración jurada donde indica el

nombre de la persona que queda al cuidado del niño. Teniendo en cuenta los nacimientos de los últimos años, se calcula una inversión mensual aproximada de \$60.000.

Se propone dar mayor flexibilidad a los padres. En ese sentido, sumaría trabajo a distancia de hasta 2 veces por semana a partir del séptimo mes de embarazo para las embarazadas y durante el primer mes posterior a la licencia por maternidad y paternidad. Como situación ideal a mediano plazo, se podría ampliar el beneficio a 3 veces por semana durante los 2 meses posteriores a la licencia.

### **2.3. Ambiente de trabajo y recreación**

La compañía realizó un estudio sobre la ocupación de los espacios, el cual abarca diagnóstico y propuesta de reconversión a 2 años (\$2MM de inversión aproximada), para acercarnos a la tendencia mundial en torno a espacios físicos en el ambiente laboral. Esto sería el ideal, migrar a espacios de trabajo abiertos, con pocas oficinas configurables (con teléfono fijo personalizable con PIN), mesas altas, livings, teniendo en cuenta la resistencia cultural se podrían sumar oficinas cerradas solamente para directores, *lockers* individuales y placares compartidos, con espacios de reuniones para todos. El estudio revela que en general las reuniones son de pocas personas, habiendo una subutilización de las salas: 1-4 personas 61%, 5-8 personas 27% y 9-12 personas 12%. En ese sentido, deberían configurarse espacios de trabajo en esas proporciones y reemplazar las salas cerradas por área que existen hoy, por un esquema de espacios abiertos utilizables por cualquiera. Otro punto fundamental sería sumar un espacio recreativo y de relax abierto todo el día, que cuente con, por ejemplo, *puff* y hamacas paraguayas chic, mesa de *ping pong*, *pool* y metegol, música funcional configurable *on-demand*. En definitiva, el ideal sería lograr que estemos en la oficina mejor que en casa. Aspirando a ese ideal, se proponen pequeñas mejoras de aplicación inmediata que nos permitan ir generando el cambio cultural necesario para que luego sea natural la evolución.

Como primera propuesta, considero importante sumar un *Casual Fridays*. Consiste en vestirnos como nos sintamos cómodos, al menos una vez a la semana. Esto busca acompañar el bienestar de los empleados, dándoles la flexibilidad para vestirse con la ropa que cada uno desee, sin restricciones. Para todos. Esto requeriría adaptar la norma

de vestimenta actualmente vigente, que prohíbe el uso de jeans, por ejemplo. El viernes, sí se podría venir en jeans y zapatillas. Sugiero hacer una evaluación a los 6 meses del grado de satisfacción, en vistas a que se podría implementar otro día más semanal gradualmente. Difícilmente podremos llegar a ser Google porque muchos directores aún se visten con traje, aunque ya sin corbata; entre ellos, el director de Talento. Se plantea un cambio progresivo, con inclusión en la norma de la prohibición de ojotas, por ejemplo.

Por otro lado, en vistas a dar los primeros pasos hacia el cambio cultural necesario, para llegar a tener en un corto plazo, una sala de juegos y relax en la oficina, se propone sumar un kit de juegos estandarizado en el *office* de cada sector. Esta propuesta consiste en incorporar al ambiente de trabajo, elementos lúdicos que puedan ser utilizados a lo largo de toda la jornada. Para todos, en el momento de descanso o pausa creativa en el medio de la jornada. En este caso, se requiere una inversión inicial de compra del kit (\$34.000) y luego anualmente una inversión mínima, para reponer los que se deterioren con el uso y renovar la propuesta de juegos. Se propone que este kit contenga juegos de integración, como el yenga, uno, 4 en línea, ta-te-ti, mazo de 50 cartas españolas y de póquer, burako, domino, damas, ajedrez, generala y rompecabezas. Se propone también la compra de un canasto contenedor de los juegos, para sectorizar y ordenar el espacio.

Para incluir el aspecto de relax, se propone sumar una sesión de masaje relajante inclusivo. Se seleccionaría un evento puntual único, para regalarle una sesión de relax a los empleados. Requeriría de una inscripción previa voluntaria. Sería inclusivo porque se propone contratar a la ONG En Buenas Manos. Se incluye el *print* de su web 6.1. *¿Quién es En Buenas Manos?* con la intención de profundizar sobre su razón de ser. Esta ONG ofrece el servicio de masajes a cargo de personas ciegas. Serían sesiones de 15 minutos. Se proponen dos fechas, que incluye un total de 176 masajes (4 masajistas a razón de 22 masajes cada uno y en dos jornadas). Los masajistas se acercan a la oficina, con una silla ergonómica. Considerando que cada sesión de 88 masajes sale \$17.550, la inversión total sería \$35.100. Más adelante, como ideal, podríamos migrar a la opción de servicio regular, en una vez por mes, lo cual tendría un costo muy parecido al del evento, pero por mes.

En Buenas Manos es una organización social cuya misión es generar un cambio de mirada respecto del empleo de personas con discapacidad, mediante el desarrollo de emprendimientos autosustentables, de valor agregado que inspiran a la sociedad en general a ser más inclusiva.

nuestra visión es un mundo en que las personas sean valorados por sus capacidades y no por sus dificultades.

Estamos construyendo una red de empresas sociales operadas por personas que, producto de su discapacidad, han desarrollado habilidades especiales que se convierten en una ventaja competitiva en el ámbito laboral y colaboran con la ruptura de prejuicios que llevan a la discriminación en el empleo.



CONTAMOS CON EL APOYO DE LAS SIGUIENTES ORGANIZACIONES



### 6.1. ¿Quién es En Buenas Manos?

Fuente: En Buenas Manos (2018). Quiénes somos.

Aspirando a oficinas flexibles, sin posiciones fijas, se plantea como un primer paso de fácil implementación el “no tener tus propios útiles”, incorporando una mesa de útiles compartidos al ambiente de trabajo, para uso común. Se definiría un espacio colaborativo en cada sector, donde se ubicará el kit de útiles – se sugiere que sea por centro de impresión. La implementación puede ser inmediata. Una vez instalada la mesa de útiles se propone una campaña de desapego con un “chupetómetro”. Esta propuesta no implica un costo para la compañía significativo, solamente este soporte contenedor en el que se acumularían todos los útiles, que luego se reubicarían en la mesa compartida.

Por último, se propone un Ledesmatlón para empleados. Consiste en una actividad de integración recreativa, lúdico deportiva. El objetivo sería generar integración entre las distintas direcciones, en una competencia en equipos, en un ambiente distendido. Se propone una jornada laboral recreativa, junto con la charla del Gerente General de mitad de año. A modo de referencia, tomé el modelo que realiza anualmente el negocio papel

para clientes librerías. Se trata de una actividad recreativa de integración, donde una competencia de equipos es la protagonista. En 6.2. *Ledesmatlón Negocio Papel para clientes, Nov-2017* se incluyen algunas fotos ilustrativas del evento. El costo general para un evento para 500 personas, a valores de 2017, ronda el \$1MM.



#### 6.2. Ledesmatlón Negocio Papel para clientes, Nov-2017

Fuente: Elaboración propia a partir de fotos del evento

El Ledesmatlón a diferencia del torneo de fútbol, que es un evento exitoso que ya se realiza en la compañía, integra totalmente tanto a mujeres como hombres. Durante el Torneo 2017 participaron 11 equipos masculinos y 3 femeninos, con un costo de \$163.000. También a modo de referencia, en la última fiesta de fin de año (2017) en Bs. As., donde concurrieron 390 colaboradores, el evento tuvo un costo de \$1.150.000. En ese sentido, con valores similares se logra una cobertura mayor, con un objetivo diferente. En la fiesta de fin de año se celebran los logros del año calendario; en este evento se haría el cierre del ejercicio económico (31 de mayo). Por eso en ambos casos se haría junto con la charla del Gerente General.

Ya se realiza actualmente un segundo encuentro, a mitad de año, en una mañana de una jornada laboral. En 2017, en la charla de mitad de año se gastaron \$84.000 (alquiler de salón y catering), que formarían parte del mismo evento. En ese sentido, el costo incremental del evento fusionado sería de \$916.000.

En el Ledesmatlón, al ser en una jornada laboral, la asistencia sería obligatoria. En cambio, en la fiesta de fin de año varios no asisten y, en general, los que lo hacen se van luego del brindis, permaneciendo hasta última hora solo un grupo reducido de los más

jóvenes. Pensando incluso en una fusión de ambos eventos, podría realizarse este Ledesmatlón y, como cierre complementario, para quienes lo deseen, un *after office*.

#### **2.4. Programa de inclusión de personas con discapacidad**

La propuesta, en este caso, consiste en darle más fuerza a un programa ya vigente en la compañía, impulsando un lugar en el que todas las personas tengamos las mismas oportunidades de desarrollo profesional y personal. Consiste en incorporar personas con discapacidad, con las mismas posibilidades de desarrollo de carrera. Esto genera un clima laboral diverso que enriquece a todos, mayor sentimiento de pertenencia y favorece la marca empleadora.

Como antecedente, actualmente existen en la compañía dos personas discapacitadas, hipoacúsicas, que se sumaron en búsquedas que se hicieron especialmente de discapacitados, al lanzar el programa. Pero a más de un año de estas primeras incorporaciones, no hubo contagio ni seguimiento.

Se propone una implementación inmediata, para todas las nuevas búsquedas. La Dirección de Talento lo implementaría, en un esquema de comunicación *one to one*, para quienes tienen personal a cargo.

Ante futuras solicitudes de posiciones, se sugieren ternas mixtas, incluyendo a personas con discapacidad, aclarando que serán evaluadas de la misma forma que cualquier postulante. Se propone que Talento confeccione un listado de discapacidades posibles en Ledesma - por ejemplo, el edificio no está preparado para silla de ruedas.

Al momento de relevar un perfil, se validaría con el jefe qué capacidades se requieren para la posición y cuáles de las discapacidades posibles podrían considerarse.

Previo al ingreso, tal como se hizo en los únicos dos casos existentes en la compañía, es importante realizar una charla de sensibilización con el equipo de trabajo, para profundizar sobre las implicancias y recaudos necesarios respecto a la discapacidad. En estos casos, por ser hipoacúsicos, las charlas estuvieron a cargo del Instituto Oral Modelo<sup>6</sup>, especialistas en el tema. Se incluye 6.3. *Consideraciones particulares respecto a la hipoacusia* para mostrar una de las diapositivas de la presentación

---

<sup>6</sup> Este instituto se dedica a la educación en la oralidad de chicos hipoacúsicos. Se optó por esta institución porque Nicolás Soria, uno de los dos discapacitados que se sumaron, estudió allí sus primeros años, logrando desarrollar habilidades comunicacionales que le permitieron desde pequeño integrarse a la educación formal habitual, sin ningún tipo de asistencia.

realizada. Este sería el único costo adicional para la compañía. Cabe señalar, por otro lado, el ahorro que se genera del 50% en las CCSS durante el primer año.



- No solapar las conversaciones. Turnos.
- Estrategias de clarificación, si fueran necesarias. Nunca pretenda haberle entendido.
- Verificar la comprensión en casos necesarios.
- Impacto de la hipoacusia en el desarrollo del lenguaje (doble sentido, chistes...). Fallas pragmáticas.
- Gasto de energía. Fatiga. Lenguaje aprendido.
- Horarios de capacitaciones/Reuniones.
- Tener en cuenta que puede no responder a un llamado si no está mirando.

### 6.3. Consideraciones particulares respecto a la hipoacusia

Fuente: Presentación Instituto Oral Modelo, Febrero de 2017

La contratación se haría en el marco del Programa de Inclusión Laboral (PIL) del Ministerio de Trabajo - duración de 1 año, como empleado a tiempo indeterminado. La figura del tutor durante ese primer año es fundamental para la inducción a la compañía. Se sugiere alguien del sector, pero sin relación laboral directa. El jefe directo debe abocarse exclusivamente a la medición de sus objetivos laborales, entendiendo que seguramente la inducción al puesto llevará más tiempo y dedicación que lo habitual, pero buscando la equidad con sus pares del equipo.

Se propone un mail de felicitación al cumplir el 1er año en el puesto, cuando culmina la integración, con la intención de dar cierre formal a la etapa e, indirectamente, hacer un recordatorio al resto de la compañía.

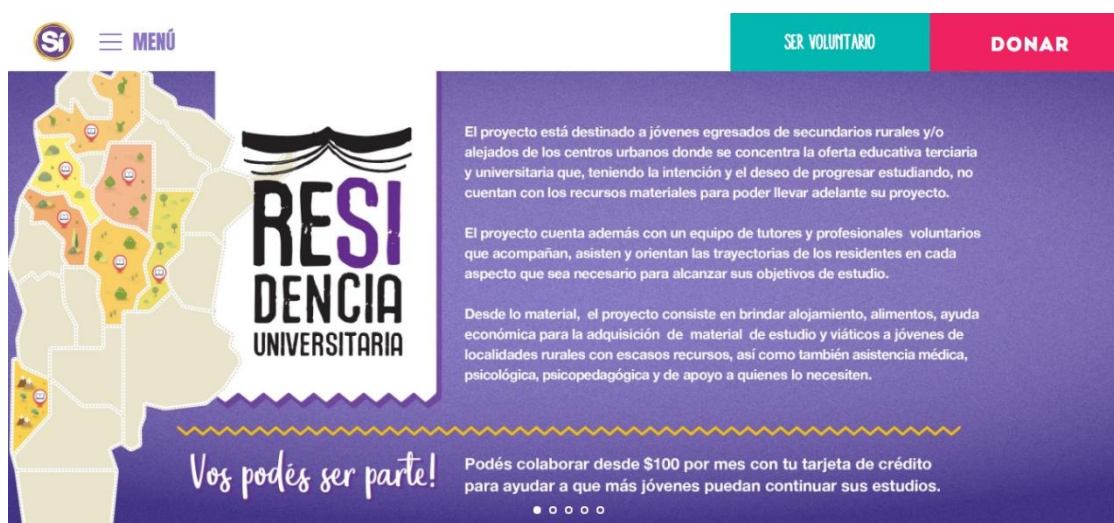
## 2.5. Voluntariado corporativo

Se propone avanzar con un PVC coordinado desde RRHH, entendiendo que sería un conjunto de actividades que propone la compañía para canalizar el interés personal de colaborar con la comunidad. Genera un efecto positivo en todos, quienes lo realizan como los que no. Genera integración, sentimiento de pertenencia, mejor clima laboral y marca empleadora.

Las ONGs se deberían seleccionar en conjunto con Responsabilidad Social Empresaria. En Ledesma, las donaciones que se canalizan desde Institucionales, están orientadas a ONGs que tienen como foco la alimentación, educación y cuidado del medio ambiente, en línea con los valores de la compañía.

Puntualmente para esta primera etapa, se propone una jornada de voluntariado anual. Para la primera edición, se sugiere la Fundación Sí, que posee sede en Palermo Viejo. De las actividades que ofrece la fundación, se sugiere la fábrica de útiles escolares (también ofrece alternativas de fábrica de juguetes o cocinar pan casero/ empanadas/ sopa y sumarse a las recorridas nocturnas de entrega de estos alimentos).

Se trata de una ONG alineada a la educación porque su foco está en las residencias de estudiantes universitarios, propiciando la integración de la gente del interior de las provincias donde tiene sede, con bajos recursos económicos. Se incluye un print de la página de inicio de su web *6.4. Proyecto de residencias universitarias*, donde se presenta este proyecto.



#### 6.4. Proyecto de residencias universitarias

Fuente: Fundación Sí (2018). ONG liderada por Manuel Lozano promueve solidaridad e inclusión.

La empresa cede las horas, dado que sería un día laboral exclusivamente abocado a esto, de 10h a 15h que inicia con una charla introductoria en la misma sede. La inscripción sería voluntaria, con una postulación con anticipación.

La actividad tiene un costo de \$1.000 por inscripto, que sería cubierto por la compañía. La capacidad máxima del lugar es de 30 personas, en caso de superar la cantidad de inscriptos, se abriría en jornadas adicionales. El traslado sería a cargo de cada

voluntario, dada la cercanía del lugar. El costo sería entonces de \$60.000, suponiendo 2 jornadas. Cabe señalar que, a nivel impositivo, este costo puede ser tomado como donación y, por tanto, se contempla dentro de las deducciones permitidas del Impuesto a las Ganancias.

Se sugiere el rescate del evento y reconocimiento de los voluntarios en la fiesta de fin de año, para fomentar de esta forma más inscriptos para la siguiente edición.

## 2.6. Análisis impacto/ esfuerzo

Habiendo presentado las distintas propuestas, se hará un breve análisis contemplando el esfuerzo económico necesario, es decir, su costo o inversión incremental requerida, así como el impacto en relación a la cantidad de personas alcanzadas. Relacionando ambos datos, se calcula el costo por contacto. A partir de este indicador, se realizará un análisis comparativo entre las distintas propuestas. En 6.5. *Tabla resumen de propuestas* se presenta el cálculo del costo anual por contacto en cada caso.

PROPUESTA	IMPACTO	ESFUERZO Año #1	COSTO ANUAL POR CONTACTO
Teletrabajo	400	\$ 256.250,00	\$ 640,63
Bandas Flex	500		
Medio día flex	521	9 medios días	
Lactario	15	\$ 39.000,00	\$ 2.600,00
Bono Paternal	30	\$ 720.000,00	\$ 24.000,00
Flexibilidad para embarazadas y padres	30		
Casual Fridays	400		
Kit de juegos	521	\$ 34.000,00	\$ 65,26
Masaje relajante inclusivo	176	\$ 35.100,00	\$ 199,43
Mesa de útiles compartidos	500		
Ledesmatlón para empleados	500	\$ 916.000,00	\$ 1.832,00
Programa de inclusión de personas con discapacidad	500		
Voluntariado	495	\$ 60.000,00	\$ 121,10
<b>COSTO TOTAL PARA LEDESMA SAAI</b>		<b>\$ 2.060.350,00</b>	<b>\$ 29.458,41</b>

### 6.5. Tabla resumen de propuestas

Fuente: Elaboración propia

Como consideraciones particulares, se aclara que en personas alcanzadas se está contemplando un total de 521 personas en Buenos Aires. El medio día *flex* le aplica a todos, porque en áreas productivas y de depósito se ofrece una variante con acumulación en una jornada al mes. El kit de juegos también aplica a todos, dado que

está contemplado un *kit* por *office* o comedor de planta/ depósito. En los casos que este número se reduce a 500 es contemplando exclusivamente los que se ubican en Administración Central, es decir, que excluye personal de áreas productivas y depósitos. Este es el caso de las bandas *flex*, mesa de útiles compartidos y el programa de inclusión de personas con discapacidad, que en principio afectaría solo a quienes se encuentran en el edificio de Avenida Corrientes 415, CABA. El Ledesmatlón si bien aplicaría a los 521 porque se invita a todos y es jornada laboral obligatoria, se contemplan 500 contemplando cierto nivel de ausentismo y alguna función que por su naturaleza no se le permita asistir, para no sacrificar la operación. En el Casual Friday, se contempla el 80% del personal de Administración Central, dado que seguramente habrá quienes prefieran seguir vistiéndose como lo hacen habitualmente, sobre todo en esta primera etapa. El impacto de la jornada de voluntariado se calcula sobre el 95,1% de la base total de 521 empleados de CABA, tomando el porcentaje de respuestas favorables de la encuesta, entendiendo que, por lo expuesto oportunamente, el impacto es directo sobre aquellos que participan, pero indirectamente el resto también se beneficia. En el teletrabajo se contempla el 80% del personal de Administración Central, dado que aplica solo al personal de esta oficina, pero no a todas las funciones ya sea porque su trabajo es esencia remoto, como el de un vendedor, o bien porque no tendría la opción de tomarlo, como una secretaria. Para las prácticas sugeridas en relación a proyecto de familia, se contempla la cantidad de padres que según los datos facilitados por Talento al momento actual, gozarían de esos beneficios.

El paquete global propuesto requeriría de una inversión incremental en el primer año de \$2.1MM.

Dentro de las propuestas, se destacan algunas de alto impacto y nulo esfuerzo económico: bandas *flex*, mesa de útiles compartidos y programa de inclusión de personas con discapacidad. Por otro lado, con impacto bajo en cantidad de personas alcanzadas pero sin duda muy valorado por los beneficiarios, la flexibilidad para embarazadas y padres, se destaca también por no involucrar un costo incremental. El medio día *flex* implica 9 medios días adicionales, que entendiendo que viene a reemplazar los permisos especiales habituales para trámites personales, también se considera a costo cero. Todas estas propuestas, sin duda, deberían poder aplicarse fácilmente.

Contemplando el indicador de costo por contacto, kit de juegos, masaje relajante inclusivo y voluntariado también entiendo que deberían aplicarse de forma inmediata. En todos los casos, el impacto es alto y el esfuerzo económico muy bajo.

En cuanto al teletrabajo, con un impacto alto, en esta primera etapa, el esfuerzo económico duplica a las tres propuestas anteriores consideradas en su conjunto, pero también presenta un costo por contacto poco significativo. En este punto también vale la pena mencionar el impacto no medible en este indicador, en relación al aumento de productividad y bienestar de los empleados. En ese sentido, también considero que sería deseable que se aplique.

Por último, encontramos tres propuestas con costos por contacto elevados. En primer lugar, el evento Ledesmatlón para empleados. En este caso, dado que actualmente ya se realiza una erogación menor para la charla de mitad de año del Gerente General, con lo que implica no solo en términos de inversión sino también movilidad del equipo y tiempo laboral invertido, sumado al efecto positivo de integración entre los asistentes, considero que debería realizarse. Si bien se trata de una inversión elevada, es incluso inferior a la que se realiza en la fiesta de fin de año, con una asistencia superior y una propuesta de valor superadora. Si bien en principio se plantea como un evento adicional, podría incluso contemplarse la posibilidad de reemplazar la fiesta de fin de año por este evento lúdico deportivo, que cierre con un *after office* para los más jóvenes.

En cuanto al lactario, si bien se trata de una inversión nominalmente baja, serían muy pocas las madres beneficiadas. De ahí que resulta un costo por contacto elevado. En este caso, tomando la recomendación del Ministerio de Salud y considerando que es una de las prácticas más difundidas en torno a los espacios de trabajo, se sugiere también su incorporación.

Lamentablemente, entiendo que la propuesta del bono paternal no es viable. Al medir su esfuerzo económico, se evidencia una inversión importante, para beneficiar a un grupo reducido. Asimismo, tomando en consideración que el gasto habitual en una guardería es de aproximadamente \$14.000, estos \$2.000 de ayuda tampoco serían tan representativos. En ese sentido, si bien se trata de una propuesta valorada por el grupo reducido al que aplica, en especial porque está muy difundido entre otras empresas, entiendo que debería desestimarse atendiendo a que el esfuerzo es demasiado importante, para un impacto bajo.

### **3. Consideraciones finales**

A lo largo del presente trabajo hemos visto la imperiosa necesidad de las compañías por acoplarse a las tendencias del mundo laboral, incorporando políticas que propicien el balance entre vida laboral y personal de sus empleados. El bienestar cobra un rol central, entendido como un valor para que el empleado sea más productivo y, por ende, la compañía logre mejores resultados.

Se ha avanzado mucho en esa línea, en especial en relación a flexibilidad laboral y ambiente de trabajo. Es tendencia mundial, incipiente en LATAM, incipiente en Argentina y con la oportunidad de dar los primeros pasos en Ledesma SAAI.

En cuanto a flexibilidad, vemos que en general se generan beneficios adicionales para acompañar los proyectos de familia. En relación al ambiente de trabajo, espacios flexibles y colaborativos, que inspiren la creatividad y fomenten perfiles diversos. Encontrar el sentido en el trabajo, la identificación del empleado con los valores que promueve la compañía y el reconocimiento de sus intereses personales, cobra un papel cada vez más importante.

Se trabajó en proponer algunas prácticas, de simple aplicación y costo bajo. Prácticas con foco en el impacto, pero bajo esfuerzo. Su aplicación sería el primer paso en el largo camino que la compañía tiene por delante para generar el cambio cultural necesario para tomar en el centro a las personas y tener su foco en objetivos. Un largo camino que espero tener la suerte de vivenciar, como agente de cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Referencias Web

Accenture (2018). *Programas y beneficios*. Obtenido de

<https://www.accenture.com/ar-es/careers/your-future-rewards-benefits>

Ámbito Biz según informe privado (2018). *Solo 3 de cada 10 argentinos pueden elegir*

*hacer trabajo flexible*. Obtenido de

<http://www.ambito.com/915969-solo-3-de-cada-10-argentinos-pueden-elegir-hacer-trabajo-flexible>

Bourdieu, A. (2017). *Desde un pueblo al mundo: la tecnología y la innovación acortan*

*distancias para trabajar*. Obtenido de

[https://www.clarin.com/suplementos/zona/pueblo-mundo-tecnologia-innovacion-acortan-distancias-trabajar\\_0\\_SkOy0Bqwb.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/pueblo-mundo-tecnologia-innovacion-acortan-distancias-trabajar_0_SkOy0Bqwb.html)

Bourdieu, A. (2018). *Cómo optimizar el trabajo diario, táctica y estrategia*. Obtenido de

[https://www.clarin.com/suplementos/zona/formas-optimizar-trabajo-diario\\_0\\_SJWz7TomG.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/formas-optimizar-trabajo-diario_0_SJWz7TomG.html)

Bourdieu, A. (2018). *Cuando se contamina la ecología humana*. Obtenido de

[https://www.clarin.com/suplementos/zona/contamina-ecologia-humana\\_0\\_SJruvGASG.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/contamina-ecologia-humana_0_SJruvGASG.html)

Bourdieu, A. (2018). *El tiempo es un recurso cada vez más escaso y ya hay técnicas para administrarlo mejor*. Obtenido de

[https://www.clarin.com/suplementos/zona/tiempo-recurso-vez-escaso-tecnicas-administrarlo-mejor\\_0\\_SJqi\\_pjXG.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/tiempo-recurso-vez-escaso-tecnicas-administrarlo-mejor_0_SJqi_pjXG.html)

Bourdieu, A. (2018). *Vida privada y laboral: los mundos en pugna que tironean al empleado argentino*. Obtenido de

[https://www.clarin.com/suplementos/zona/vida-privada-laboral-mundos-pugna-tironean-empleado-argentino\\_0\\_BkiIeMCHf.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/vida-privada-laboral-mundos-pugna-tironean-empleado-argentino_0_BkiIeMCHf.html)

- Catalano, S. (2018). *Licencia por paternidad: cuáles son las empresas que se adelantaron a las propuestas de Macri*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/03/04/licencia-por-paternidad-cuales-son-las-empresas-que-se-adelantaron-a-la-propuesta-de-macri/>
- CBRE (2018). *CBRE en Argentina*. Obtenido de <http://www.cbreargentina.com/institucional/cbre-en-argentina>
- CEADS (2018). *Vida privada y laboral: los mundos en pugna que tironean al empleado argentino*. Obtenido de <http://www.ceads.org.ar/vida-privada-y-laboral-los-mundos-en-pugna-que-tironean-al-empleado-argentino/>
- Clarín (2017). *Intolerancia a la desconexión digital y al ocio: el nuevo ciclo de aburrimiento y estrés*. Obtenido de [https://www.clarin.com/suplementos/zona/intolerancia-desconexion-digital-ocio-nuevo-ciclo-aburrimiento-estres\\_0\\_ryC9fXtRb.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/intolerancia-desconexion-digital-ocio-nuevo-ciclo-aburrimiento-estres_0_ryC9fXtRb.html)
- Clarín (2018). *La casa o el trabajo, en cifras*. Obtenido de [https://www.clarin.com/suplementos/zona/casa-trabajo-cifras\\_0\\_HyubSf0Sf.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/casa-trabajo-cifras_0_HyubSf0Sf.html)
- Cordero, G. (2014). *Darle sentido a los días, darle sentido al trabajo*. Obtenido de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/darle-un-sentido-al-trabajo>
- Comunidad RH (2018). *Se viene vacaciones ilimitadas*. Obtenido de <http://www.comunidad-rh.com/2018/02/08/se-viene-vacaciones-ilimitadas-para-el-colaborador/>
- Dillon, J. (2017). *Entornos inspiradores: las nuevas oficinas diseñadas para los estilos de vida modernos*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/10/17/entornos-inspiradores-las-nuevas-oficinas-disenadas-para-los-estilos-de-vida-modernos/>

- En Buenas Manos (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de  
<http://www.enbuenasmanos.org.ar/somos.html>
- Experta (2018). *Trabajo Saludable / Descanso Productivo*. Obtenido de  
<https://www.experta.com.ar/blog/nota.php?id=371>
- Freelancer (2018). *Freelancer - How It Works*. Obtenido de  
<https://www.freelancer.com/info/how-it-works>
- Fundación Sí (2018). *ONG liderada por Manuel Lozano promueve solidaridad e inclusión*. Obtenido de  
<https://fundacionsi.org.ar/>
- Global Home Index (2018). *De qué se trata Global Home Index*. Obtenido de  
<http://globalhomeindex.org/latam/index.html>
- Hatum, A. & Marchiori, E. (2017). *Teletrabajo: el fin de un sueño*. Obtenido de  
<https://www.lanacion.com.ar/2037533-teletrabajo-el-fin-de-un-sueno>
- Henric-Coll, M. (2014). *La organización Fractal, el managment del futuro*, 3.  
Obtenido de  
<http://www.fractalteams.com/wp/el-libro/>
- IDEA (2018). *Trabajar en pijama, la fantasía de lo posible*. Obtenido de  
<https://www.idea.org.ar/trabajar-en-pijama-la-fantasia-de-lo-posible-2/>
- Infobae (2016). *Millennials: cuando el trabajo es más que un sueldo a fin de mes*.  
Obtenido de  
<https://www.infobae.com/tendencias/2016/12/18/millennials-cuando-el-trabajo-es-mas-que-un-sueldo-a-fin-de-mes/>
- Infobae (2017). *Diversión y horas extras: qué buscan los Millennials en el trabajo*.  
Obtenido de  
<https://www.infobae.com/tendencias/2017/04/04/diversion-y-horas-extras-que-buscan-los-millennials-en-el-trabajo/>

Infobae (2017). *La difícil misión de las empresas: entender qué quieren los Millennials*.

Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/04/la-dificil-mision-de-las-empresas-entender-lo-que-quieren-los-millennials/>

Infobae (2018). *Diseño y arte en las oficinas: una tendencia deco en auge que busca el bienestar de los empleados*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2018/02/21/disen-y-arte-en-las-oficinas-una-tendencia-deco-en-auge-que-busca-el-bienestar-de-los-empleados/>

Infobae (2017). *¿Qué tan importante son los espacios de trabajo en el rendimiento laboral?* Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2017/12/12/que-tan-importantes-son-los-espacios-de-trabajo-en-el-rendimiento-laboral/>

Kleer (2018). *Taller del Tiempo*. Obtenido de

<http://www.kleer.la/es/categoria/clientes/cursos/47-taller-del-tiempo>

La Maquinita Co (2018). *Trabaja desde donde vos quieras*. Obtenido de

<https://www.lamaquinita.co/>

Mercado, S. (2018). *Cómo son las nuevas licencias por maternidad y paternidad*.

Obtenido de

<https://www.infobae.com/politica/2018/03/08/como-son-las-nuevas-licencias-por-maternidad-y-paternidad-que-propone-el-gobierno/>

Mi vida freelance (2018). *Conoce Workana, la plataforma de trabajo freelance latinoamericana*. Obtenido de

<https://www.mividafreelance.com/conoce-workana-la-plataforma-de-trabajo-freelance-latinoamericana/>

Putruele, M. (2016). *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>

Putruele, M. (2016). *La influencia de los Millennials en los espacios de trabajo*.

Obtenido de

<https://www.infobae.com/2016/05/02/1808519-la-influencia-los-millennials-los-espacios-trabajo/>

Regus (2018). *The Workplace Revolution – a picture of flexible working 2017*.

Obtenido de

<https://www.regus.com/work-us/the-workplace-revolution/>

<https://www.regus.co.uk/work-uk/wp-content/uploads/sites/131/2017/04/Report3.pdf>

WeWork (2018). *4 WeWork offices in Buenos Aires*. Obtenido de

[https://www.wework.com/es-LA/l/buenos-aires?utm\\_campaign=1022459449&utm\\_term=kwd-297503590773&utm\\_source=ads-google&utm\\_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw2KHWBRC2ARIsAJD\\_r3dNxIK4H7mRSsZLn0HdiUZu23Sxo1bZnG7B4qtCt-8gIW5Bg86fZJcaAphwEALw\\_wcB](https://www.wework.com/es-LA/l/buenos-aires?utm_campaign=1022459449&utm_term=kwd-297503590773&utm_source=ads-google&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw2KHWBRC2ARIsAJD_r3dNxIK4H7mRSsZLn0HdiUZu23Sxo1bZnG7B4qtCt-8gIW5Bg86fZJcaAphwEALw_wcB)

WeWork (2018). *La nueva Enterprise*. Obtenido de

<https://www.wework.com/es-LA/enterprise>

WeWork (2018). *Por qué WeWork?* Obtenido de

<https://www.wework.com/es-LA/why-wework>

Wikipedia (2018). *Trabajo cooperativo*. Obtenido de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo)

## **2. Otras Fuentes**

Bosco, V. & Razquin, M. (2017). *Presentación sobre la Hipoacusia según el Instituto Oral Modelo*.

Contract Workplaces (2017). *Workplace Strategy, estudio de espacio y ocupación de Ledesma SAAI*.

Gallup (2012). *Encuesta*.

IDEA (2018). *Jornada: El Teletrabajo en la era digital*.

Mercer (2017). *Resultados de la Encuesta de Clima de Ledesma SAAI*.

Ledesma SAAI (2015). *Video institucional de Ledesma S.A.A.I.*

Ledesma SAAI (2017). *Anuario 2016, Informe de Sostenibilidad de Ledesma S.A.A.I.*

Randstad Argentina (2018). *Informe Workmonitor Q1 2018*.

Trabajo de campo, Benchmark:

- Coca (Mar-2018)
- YPF (Mar-2018)
- Dow (Mar-2018)
- Accenture (Mar-2018)
- Tenaris (Ab-2018)

Trabajo de campo, Encuestas de elaboración propia:

- Flexibilidad Gerentes-Jefes-Supervisores (Mar-2018)
- Voluntariado (Abr-2018)

Trabajo de campo, Entrevistas:

- Analistas de la Dirección de Talento de Ledesma: Clara Macias, Florencia Hanza, Francisco Robles (Mar-2018)
- Asesor en Educación Privada: Prof. Dr. Gerardo Adrián Suárez (Mar-2018)
- Escuela Infantil Pilpilihue (Mar-2018)
- Gerente de Legales de Ledesma: Ramón Masllorens (Ab-2018)
- Hipoacúsicos en Ledesma: Andrea Duna y Nicolás Soria (Mar-2018)
- Jardín Catalinas: Sofia Mirelman & Silvana Goldfeder (Mar-2018)

- Jefe de Aplicaciones, Gerencia de Sistemas de Ledesma: Alejandro Boniscontro (Mar-2018)
- Jefe de Abastecimiento, Gerencia de Abastecimiento de Ledesma: Ivan Jersonsky (Mar-2018)
- Mercer, por Provincia ART: Lucrecia Bécares (Ab-2018)

### 3. Marco Normativo

*Resolución N° 1552/2012 S.R.T.* Obtenido de

[http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924\\_manual-buenas-practicas.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf)

*Resolución N° 239/2013 M.T.E. y S.S.* Obtenido de

[http://www.cira.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3662:resolucion-n-239-2013&catid=112&Itemid=500](http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=3662:resolucion-n-239-2013&catid=112&Itemid=500)

*Resolución N° 595/2013 M.T.E. y S.S.* Obtenido de

[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/res\\_595-2013\\_PROPET.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf)

*Ley 621 de Regulación de habilitación, funcionamiento y supervisión de Instituciones Privadas de carácter educativo asistencial.* Obtenido de

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley621.html>

*Registro de Instituciones Educativas Asistenciales (R.I.E.A.).* Obtenido de

<http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/escuelas/gestion-privada/registro-de-instituciones-educativas-asistenciales>

*Ley de Contrato de Trabajo, Artículo 179.* Obtenido de

<https://www.economia.gob.ar/concursos/biblio/LEY%2020744%20REGIMEN%20DE%20CONTRATO%20DE%20TRABAJO.pdf>

*Ley 20744 de Contrato de Trabajo.* Obtenido de

[www.senado.gov.ar/parlamentario/parlamentaria/379692/downloadPdf](http://www.senado.gov.ar/parlamentario/parlamentaria/379692/downloadPdf)

## APÉNDICES/ ANEXOS

### 1. Anexo I: Encuesta a Supervisores, Jefes de Sección, Jefes de Departamento y Gerentes de Ledesma SAAI, con base en la Administración Central de CABA.

En relación a la flexibilidad laboral, se realizó una encuesta anónima a través de *Google Forms*, que se envió vía mail a una base de 148 empleados de Ledesma SAAI, que incluye todo el equipo de mandos medios de Buenos Aires. Se excluyeron Directores, es decir, que se realizó de Gerentes para abajo, a todos aquellos que poseen un cargo jerárquico y personal a cargo.

La encuesta se envió desde el mail de Comunicaciones Internas, en el marco del laboratorio de ideas para proponer oportunidades de mejora en relación al balance entre vida personal y laboral. Se especificó en el mail de envío que cada líder debía contestar según la factibilidad de implementar esa práctica en su área. Complementando las respuestas cerradas, se habilitó la opción de comentarios adicionales.

No se colocó una fecha *dead line* para el cuestionario. Se dejó habilitado durante 2 semanas para las respuestas. Luego se cerró, con los siguientes resultados. El porcentaje de respuesta fue especialmente alto, en especial considerando que el promedio de respuestas a las encuestas que se canalizan por este mismo mail suele rondar el 25%. Contestó el 63% de la base. Se presenta a continuación la tabla con los resultados a cada una de las preguntas efectuadas. En cada tabla, se indica el tema consultado.

En cuanto a la composición de la base seleccionada inicialmente, los 148 empleados con gente a cargo, tienen las siguientes jerarquías, por orden descendente: Gerente, Jefe de Departamento, Jefe de Sección y Supervisores.<sup>7</sup>

Como puede verse en 7.1. *Base encuesta de flexibilidad en Ledesma*, la mayor parte de las respuestas son de Jefes de Departamento (39,78%) y Supervisores (27,96%), seguidas por los Jefes de Sección (23,66%) y muy pocos Gerentes (8,60%).

---

<sup>7</sup> El detalle demográfico y base de mails en consideración incluye 22 gerentes, 56 jefes de departamento y 70 mandos medios (agrupa jefes de sección y supervisores). Dirección de Talento de Ledesma SAAI, marzo de 2018.

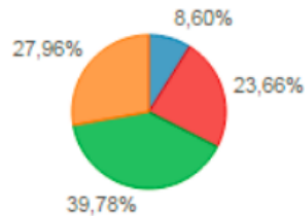
# Análisis y resultados de encuesta

Cantidad de respuestas

Entrevistados : 148

Respuestas : 93

Cobertura : 63%



Nivel jerárquico

■ Gerente / Gerente Departar.

■ Jefe de Sección

■ Jefe Departamento

■ Supervisor



## 7.1. Base encuesta de flexibilidad en Ledesma

Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

# Análisis y resultados encuesta

Teletrabajo

Teletrabajo	Nivel jerárquico	Frecuencia TT	Respuestas	%
No	Gerente / Gerente Departamental		1	1,08%
	Jefe de Sección		2	2,15%
	Jefe Departamento		3	3,23%
	Supervisor		6	6,45%
	<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>12,90%</b>
Si	Gerente / Gerente Departamental	Semanal	7	7,53%
	Jefe de Sección	Mensual	2	2,15%
		Semanal	18	19,35%
	Jefe Departamento	Mensual	3	3,23%
		Semanal	31	33,33%
	Supervisor	Mensual	2	2,15%
		Semanal	18	19,35%
	<b>Total</b>		<b>81</b>	<b>87,10%</b>
<b>Total</b>			<b>93</b>	<b>100,00%</b>

• El 87% está de acuerdo con implementar el teletrabajo.

• El 72% lo implementaría una vez a la semana



## 7.2. Pregunta sobre teletrabajo en Ledesma

Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

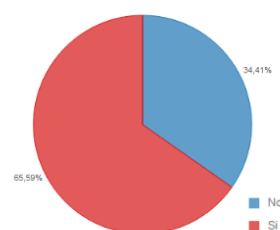
Según surge de 7.2. *Pregunta sobre teletrabajo en Ledesma*, si bien un 12,90% no está de acuerdo con la implementación del teletrabajo, un 87,10% se mostró a favor. En cuanto a la frecuencia, el 72% lo implementaría semanal, el resto mensual.

En cuanto a bandas horarias, se consultó si modificarían las bandas actualmente vigentes en la compañía, que definen 3 alternativas posibles de horarios de ingreso y salida, con diferencia de media hora entre ellas, desde el horario estándar. Como puede verse en 7.3. *Preguntas de bandas horarias en Ledesma*, el 34,41% no las cambiaría. Un 65,59% considera que deberían mejorarse, aumentando su flexibilidad.

## Análisis y resultados encuesta

### Banda Horaria Flex

Banda Horaria Flex			
Bandas H Flex	Nivel jerarquico	Respuestas	%
No	Gerente / Gerente Departamental	1	1,08%
	Jefe de Sección	7	7,53%
	Jefe Departamento	13	13,98%
	Supervisor	11	11,83%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>34,41%</b>
Si	Gerente / Gerente Departamental	7	7,53%
	Jefe de Sección	15	16,13%
	Jefe Departamento	24	25,81%
	Supervisor	15	16,13%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>65,59%</b>
<b>Total</b>		<b>93</b>	<b>100,00%</b>



### 7.3. Preguntas de bandas horarias en Ledesma

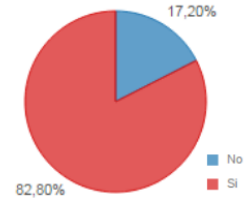
Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

Por otro lado, como puede verse en 7.4. *Pregunta sobre medio día flex en Ledesma*, el 82,80% respondió a favor de su implementación. Un 17,20% considera que no debería aplicarse, que en general responde a personal de depósito o productivo que si bien está fuera de convenio, por la naturaleza propia de su trabajo es difícilmente aplicable. En cuanto a la frecuencia, solo el 1,30% considera que debería aplicarse solo en un período de tiempo, lo cual responde al beneficio actualmente vigente de viernes *flex* solo en verano. Por otro lado, el 14,29% considera que debería aplicarse un medio día *flex* por mes, un 23,38% quincenal y un 61,04% semanal.

# Análisis y resultados encuesta

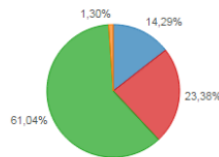
## Medio día Flex

Medio día Flex			
Medio D Flex	Nivel jerarquico	Respuestas	%
No	Gerente / Gerente Departamental	2	2,15%
	Jefe de Sección	3	3,23%
	Jefe Departamento	7	7,53%
	Supervisor	4	4,30%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>17,20%</b>
Si	Gerente / Gerente Departamental	6	6,45%
	Jefe de Sección	19	20,43%
	Jefe Departamento	30	32,26%
	Supervisor	22	23,66%
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>82,80%</b>



- Sobre la pregunta con que frecuencia más del 61% optó por “Semanal”

- Frecuencia



Frecuencia MDF

- Mensual
- Quincenal
- Semanal
- Solo en un perí...



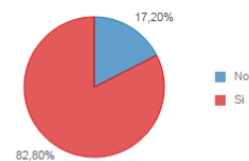
### 7.4. Pregunta sobre medio día flex en Ledesma

Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

# Análisis y resultados encuesta

## Día Ledesma

DíaL	Nivel jerarquico	Respuestas	%
No	Gerente / Gerente Departamental	2	2,15%
	Jefe de Sección	1	1,08%
	Jefe Departamento	10	10,75%
	Supervisor	3	3,23%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>17,20%</b>
Si	Gerente / Gerente Departamental	6	6,45%
	Jefe de Sección	21	22,58%
	Jefe Departamento	27	29,03%
	Supervisor	23	24,73%
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>82,80%</b>



- Sobre la pregunta de qué cantidad de días ledesma, las respuestas se concentran entre 3 y 10 días



### 7.5. Pregunta sobre días Ledesma

Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

Por último, tal como se muestra en 7.5. *Pregunta sobre días Ledesma* un 82,80% considera conveniente aplicarlos, mientras que un 17,20% entiende que no se debería implementar. En los casos a favor, en relación a la cantidad de días, hubo mucha disparidad de respuestas, pero la mayor parte se concentran entre 3 y 10 días.

## 2. Anexo II: Encuesta sobre voluntariado a empleados de Ledesma SAAI, con base en la Administración Central de CABA.

Para profundizar sobre el tema de voluntariado, se realizó una encuesta anónima a través de *Google Forms*, que se envió vía mail a una base de 300 empleados de Ledesma SAAI. La base facilitada por Talento incluye la mayor parte del equipo de Buenos Aires, excluyendo Directores, es decir, de Gerentes para abajo. La encuesta se envió desde el mail laboral individual.

No se colocó una fecha *dead line* para el cuestionario. Se dejó habilitado durante 2 semanas para las respuestas. Luego se cerró, con los siguientes resultados. Contestó el 47% de la base. Se presenta a continuación la tabla con los resultados a cada una de las 3 preguntas efectuadas.



7.6. Resultados encuesta de voluntariado

Fuente: Elaboración propia, a partir del panel de control de resultados de la encuesta

Tal como se muestra en 7.6. *Resultados encuesta de voluntariado*, la mayoría no realizan voluntariado (80,3%). A la mayor parte de ellos les gustaría hacerlo (71,9%). El 95,1% de la muestra está a favor de que Ledesma promueva el voluntariado.

### **3. Anexo III: Guía de preguntas abordada en los *benchmark* con otras empresas**

1. ¿Tienen una política formal y explícita sobre balance entre vida laboral y profesional?
2. ¿Qué beneficios tienen en lo que respecta a balance entre vida laboral y profesional?
3. ¿Tienen otros beneficios?
4. ¿Cómo manejan el alcance de los beneficios para las distintas áreas o administraciones (áreas productivas, depósitos, sucursales)? ¿Tienen alternativas para aquellos que quedan fuera del alcance?
5. ¿Cuál es el método que utilizan para comunicar los beneficios?
6. ¿Cómo se instrumentó la implementación? ¿Fue gradual? ¿Cómo se manejó el cambio cultural?
7. ¿Cómo reaccionaron los empleados? ¿Fueron receptivos?
8. ¿Tienen indicadores que puedan demostrar mejores resultados en la *performance* de los empleados (objetivos cumplidos, ausentismo y similares)?
9. ¿Hacen voluntariado?
10. ¿Tienen información/ material que me puedan compartir?

#### 4. Anexo IV: Costos asociados al teletrabajo

Se consultó a la Gerencia de Sistemas respecto a los costos necesarios para implementar el teletrabajo. En 7.7. *Costos de teletrabajo en Ledesma* se muestra la información recabada.

Incrementar el acceso desde Internet u\$s 1.500 Mes	
Opciones de métodos de acceso	
Citrix	VPN
Se necesitan 100 licencias mas a u\$s 500 c/u u\$s 50.000	Se necesitan 200 Licencias a u\$s 30 c/u u\$s 6.000 + Hardware u\$s 15.000
Acceso Telefonía Jabber Se necesitan 360 Licencias mas a u\$s 275 =u\$s 99.000	
En algunos casos compra de Notebook a recursos: Aprox u\$s 1.100	
Total : u\$s 149.000	Total: u\$s 120.000

#### 7.7. Costos de teletrabajo en Ledesma

Elaboración propia, a partir de la consulta a la Gerencia de Sistemas

El acceso desde internet remoto requiere una inversión de USD 1.500 para soportar a todos los usuarios que trabajen remotamente. Esta inversión es indispensable y no se puede hacer gradualmente, sino que requiere un desembolso único, previo a implementar teletrabajo.

Citrix y VPN son dos modalidades similares para conectarse de forma remota y poder acceder al sistema operativo SAP, así como los discos públicos y privados de la red Novell. Esto habilita a trabajar con el mismo sistema y tener acceso a los mismos archivos, que si el empleado está conectado en la oficina. Si bien requiere una inversión por única vez de USD 15.000, VPN resulta la opción más conveniente, que de hecho es actualmente a la que se están sumando los nuevos usuarios que solicitan autorización para trabajar remotamente.

El acceso a telefonía *Jabber* habilita al usuario a contestar una llamada a su interno, desde la computadora o el celular. Aquí es donde se necesitarían mayor cantidad de licencias, dado que muy pocos usuarios lo poseen. Sin embargo, dado que el mismo interno habilita la derivación de llamadas a un celular, se considera que este gasto es innecesario en esta primera etapa.

Por otro lado, en cuanto al hardware, el soporte necesario sería una *notebook*, cuyo costo asciende a USD 1.100 aproximadamente, por equipo. Si bien no todos los usuarios poseen *notebooks*, se propone que todos los nuevos equipos sean *notebooks*, es decir, ya no estará habilitado comprar computadoras fijas. Asimismo y para implementar en forma inmediata el esquema de teletrabajo, contemplando aquellos sectores que algunos de sus empleados no poseen *notebooks*, se propone la compra de únicamente 10 equipos que serían distribuidos entre esos sectores, para luego ser asignados por los jefes, en forma rotativa a quienes realicen teletrabajo.

## **5. Anexo V: regulación específica sobre teletrabajo**

### **A.- INTRODUCCIÓN: MARCO NORMATIVO.-**

Si bien no existe una ley específica que regule esta modalidad de trabajo, hay una serie de resoluciones de carácter administrativo que a continuación se detallan:

- I) Resolución N° 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo de la Nación;
- II) Resolución 239/2013 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social;
- III) Resolución 595/2013 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social;

### **I.- Resolución N° 1552/2012 S.R.T.: OBLIGACION DE NOTIFICAR A LA ART. PROVISIÓN DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD.-**

Esta resolución establece el concepto de teletrabajo, las obligaciones y facultades del empleador a cumplir para la implementación de dicha modalidad de trabajo.

El concepto de TELETRABAJO es definido en su art. 1:

*Se entiende por teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones.*

Según establece el art. 2, el empleador tiene la obligación de notificar a la ART la nómina de personal que se encuentra prestando tareas bajo esta modalidad:

*Establécese en relación con los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo que el empleador deberá notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) a la que estuviera afiliado, la localización de los teletrabajadores, según el siguiente detalle:*

- *Lista de trabajadores (apellido, nombres y C.U.I.L.);*
- *Lugar y frecuencia de teletrabajo (cantidad de días a la semana);*
- *Posición o tareas asignadas a los trabajadores (administrativas, ventas, otras).*

Por otro lado, el art. 3 establece la obligación del empleador de proveer al trabajador de una serie de elementos de trabajo considerados como presupuestos mínimos para garantizar su salud y seguridad:

*Art. 3° — Establécese que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de los siguientes elementos:*

- UNO (1) silla ergonómica.
- UNO (1) extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123).
- UNO (1) botiquín de primeros auxilios.
- UNO (1) almohadilla para ratón (“pad mouse”).
- UNO (1) Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo, cuyos contenidos mínimos se encuentran disponibles en el link:

*[http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924\\_manual-buenas-practicas.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf).*

Asimismo, el art. 4 determina la facultad del empleador para poder inspeccionar y evaluar si el lugar de trabajo en el que el tele trabajador prestará tareas cumple con los recaudos mínimos de seguridad:

*Art. 4° — Establécese que el empleador, previo consentimiento del trabajador y notificando fecha y hora cierta de visita, puede verificar las condiciones del lugar determinado por el trabajador para la ejecución de su tarea, a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la Empresa, quien puede ser acompañado por un técnico de la A.R.T. o un representante de la Entidad Gremial.*

Finalmente, el art. 5 establece que la evaluación de las condiciones generales de trabajo se efectuará conforme lo determine la Coordinación de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACION.

## **II.- Resolución N° 239/2013 M.T.E. y S.S.: TRABAJADORES/AS EN RESERVA DE PUESTO. GASTOS IMPUTABLES COMO CRÉDITO FISCAL.**

Trata sobre acciones de sostenimiento y promoción del empleo a favor de las trabajadoras y los trabajadores en situación de reserva de puesto de trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 211 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

Se establece el beneficio a favor del empleador de imputar como crédito fiscal ciertos gastos efectuados para que el trabajador/a en reserva de puesto pueda continuar prestando tareas bajo la modalidad de teletrabajo.-

## **III.- Resolución N° 595/2013 M.T.E. y S.S.: PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET). CONCEPTO DE TELETRABAJO. PAUTAS MÍNIMAS A ESTABLECER EN EL CONTRATO DE TRABAJO.**

El empleador tiene la posibilidad de presentar un formulario de solicitud de incorporación al programa en el cual se describirán las características principales de la empresa y de sus puestos de trabajo, y se fundamentarán su interés por aplicar la modalidad de Teletrabajo.

Si la evaluación que efectuará la COORDINACIÓN DE TELETRABAJO es favorable, suscribirán un Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), en el cual se establecerán las condiciones de participación y las pautas específicas que deberán contener los contratos individuales a suscribirse con los Teletrabajadores.

Dicha adhesión otorgaría una mayor seguridad jurídica al empleador que decide implementar o regularizar esta modalidad de trabajo, desde que la autoridad administrativa otorga un marco regulatorio de presupuestos mínimos que los empleadores deben cumplir, no obstante queda facultada para inspeccionar y monitorear el cumplimiento de los mismos.

No obstante, el empleador podrá decidir si es conveniente adherirse al PROPET, o bien solo observar las obligaciones (ART y Seguridad e Higiene) que las resoluciones establecen y realizar de manera privada los contratos de teletrabajo.

En relación a los convenios de adhesión con el PROPET, los mismos se firman por un plazo de 9 meses. Si el empleador quisiera continuar, debe presentarse en el Ministerio a los fines de renovarlo.

El art. 8 establece cuales son las obligaciones del empleador en caso de adherirse al PROPET:

*Las empresas que adhieran al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) elaborarán con la Coordinación de Teletrabajo un plan de trabajo conjunto, en el cual acordarán mecanismos de información recíproca para el seguimiento de las acciones e instancias de monitoreo, diagnóstico y evaluación de los resultados.*

Por otro lado, el Anexo nro. IV de la presente resolución establece los requerimientos mínimos que debe tener el contrato de la empleadora con el trabajador:

- **TEMPORALIDAD:** duración de 9 meses, renovables en la medida que la COORDINACIÓN preste su consentimiento;
- **MANTENIMIENTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR Y MANTENIMIENTO DEL CONTENIDO DE LA PRESTACION LABORAL:** Dejar constancia de la intangibilidad y contenido

de la prestación laboral respecto de la relación laboral preexistente como trabajador presencial;

- **REVERSIBILIDAD:** Cuando se trate de un trabajador que era presencial, se deberá prever la posibilidad de regresar a la condición anterior, tanto a petición del empleador como del trabajador, fijándose un plazo de antelación mínimo de QUINCE (15) días para notificar, en forma fehaciente y por escrito, la decisión a la otra parte;
- **HERRAMIENTAS:** provisión de elementos de trabajo como también los elementos de seguridad e higiene que complementan a las mismas. Asimismo, se establecerá la obligación del teletrabajador de conservarlas y custodiarlas con la debida diligencia;
- **PROTECCION DE DATOS Y USOS DE INTERNET:** Dejar constancia de que el teletrabajador tiene conocimiento de la normativa interna que regula la protección de datos y el uso de Internet, de la normativa legal vigente sobre la materia (leyes N° 24.766 y N° 20.744), que implica el compromiso de no difundir material ilícito;
- **PREVENCION, SEGURIDAD Y SALUD:** Establecer que la empresa hará entrega a cada teletrabajador de un manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene, coordinando las condiciones para la realización de la visita previa en el domicilio del teletrabajador.
- **RESPONSABILIDADES DEL TELETRABAJADOR:** Establecer las responsabilidades del teletrabajador según las políticas internas de la empresa y el compromiso de las partes de actuar de buena fe.
- **COMPENSACION POR MAYORES GASTOS:** Pautar el valor de la compensación adicional mensual que recibirá el teletrabajador, en concepto de posibles gastos en los que deba incurrir en ocasión del teletrabajo.

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo aconseja que el teletrabajador tenga al menos dos jornadas presenciales en la empresa y tres jornadas de teletrabajo. Esto es, entre otras razones, a fin de favorecer el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa; de evitar desorganización en el trabajo sobre todo cuando el teletrabajador no es una persona ordenada u organizada; de no aislar al teletrabajador de su representación sindical (sobre todo de los delegados internos).

Es importante destacar que el teletrabajo es VOLUNTARIO PARA AMBAS PARTES. Es decir, bajo determinadas condiciones que deberán indicarse expresamente y de

manera pormenorizada en el contrato, tanto el trabajador como el empleador podrán optar por retornar a la modalidad presencial como consecuencia del principio de reversibilidad.

## **B.- CUESTIONES A TENER EN CUENTA.**

### **I.- Modificación de teletrabajo a modalidad presencial. Antecedentes judiciales. Ausencia de forma escrita. Renovación sucesiva del teletrabajo.**

No debe perderse de vista que distinta es la situación en la que el contrato de trabajo comienza bajo la modalidad de teletrabajo, o bien se inicia de manera presencial y posteriormente cambia a teletrabajo sin haber realizado un contrato por escrito fijando un plazo de duración.

Es decir, ante el supuesto que el empleador modifique unilateralmente el teletrabajo a la modalidad presencial y no tenga motivos que lo justifiquen, podría quedar expuesto a afrontar un proceso judicial por despido indirecto con motivo de ejercicio abusivo del IUS VARIANDI.

El fallo D 39555 - Expte. 39.223/2011 - "C., A. N. y otro c. Directv S.A. s. despido" - CNTRAB - SALA VIII - 29/05/2013 condena a la empleadora a indemnizar al trabajador por despido indirecto, atento a que la modificación de la modalidad de teletrabajo a presencial le causó un perjuicio concreto. En este sentido en dicho fallo se dijo que:

*"...no existe elemento de juicio que resulte justificada la actitud asumida por la demandada al trasladar a las actoras al nuevo lugar de trabajo ubicado en la localidad de Munro...y, más aun, cuando ello implicó un cambio de modalidad del trabajo, dado que ambas actoras -tal como se ha reconocido por la demandada en el respondedesarrollaban sus tareas de teletrabajo en sus respectivos domicilios particulares ubicados en la Ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Caballito y de Boedo..." y, consecuentemente, concluyó que "...la empleadora Directv Argentina S.A. realizó un ejercicio abusivo del ius variandi, puesto que el cambio del lugar de trabajo conllevó una alteración de horarios en la vida de las trabajadoras, quienes tienen hijos menores a su cargo y son estudiantes de una carrera universitaria..."*

Por otro lado, el cambio de la modalidad de trabajo se considera un elemento esencial del contrato. Por lo tanto, la modificación unilateral que pueda realizar el empleador, sin acreditar circunstancias razonables y sin conformidad del trabajador, es considerado

como ejercicio abusivo del IUS VARIANDI. Resulta fundamental observar el requisito de contrato por escrito, establecer un plazo y finalidad, así como también indicar expresamente que ambas partes pueden dejar sin efecto la modalidad de teletrabajo bajo determinadas condiciones.

Sin embargo, no debe perderse de vista que las sucesivas renovaciones de los contratos con modalidad de teletrabajo podrían interpretarse como un derecho adquirido por el trabajador a continuar con dicha modalidad. Es decir, ante la ausencia injustificada de renovación por parte del empleador y el deseo del trabajador de continuar con el teletrabajo, podría estarse frente a las circunstancias que dieron lugar al despido indirecto en el fallo antes señalado.

## **II.- Jornada laboral. Horas extras. Facultad de supervisión.**

El art. 197 L.C.T. establece: *“Se entiende por jornada de trabajo todo el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador en tanto no puede disponer de su actividad en beneficio propio...”*.

Así pues, para que un lapso de inactividad quede fuera de la jornada legal, tiene que ser de libre disposición para el trabajador.

Es por ello que a los fines de evitar reclamos por falta de pago de horas extras, o bien para ejercer de una manera eficaz la supervisión del trabajador, se recomienda establecer un reglamento de empresa para la modalidad del teletrabajo, el cual deberá ser parte integrante del contrato individual, y que debería contemplar como mínimo las siguientes pautas:

- Tiempo durante el cual la empresa permanece abierta o en condiciones de realizar tareas;
- Fijación y determinación del tiempo de presencia obligatoria;
- Topes para el número de horas de trabajo que pueden exceder del mínimo, y ello respetando los máximos legales o convencionales;
- Establecimiento de los controles necesarios para el cómputo de las horas realmente trabajadas, lo que implica una mayor inversión en infraestructura de telecomunicaciones e informática;
- Definición exacta de lo que será considerada hora extra. Así se considera “extra” sólo las que el superior jerárquico haya ordenado trabajar, expresamente y por adelantado.

La importancia del uso de tecnología radica no solo supervisar el desempeño del trabajador, sino también en contar con los medios probatorios en cuanto a horario de ingreso y egreso del trabajador, horas extras, etc., ante un eventual reclamo del trabajador.

## **6. Anexo VI: Política de Flexibilidad de Dow**

Un Acuerdo de Trabajo Flexible o FWA (*Flexible Work Arrangement*) es una modificación formal y voluntaria al horario y/o lugar de trabajo del empleado, acordada entre empleado y supervisor durante un período determinado.

Nota: No se debe recurrir a Acuerdos de Trabajo Flexible formales cuando la flexibilidad informal, a corto plazo o temporaria pueda funcionar mejor. Se entiende por “flexibilidad informal” a la de tipo ocasional y por algún motivo en particular, que generalmente insume lapsos menores a una hora, en la medida que los requerimientos comerciales y del puesto se cumplan.

### **Elegibilidad**

Son elegibles todos los empleados fuera de convenio, tanto efectivos como contratados a plazo fijo. Se evaluará en cada caso si se ve afectada la calidad del trabajo en el sector, priorizando siempre las necesidades del negocio o función así como el impacto sobre toda la organización.

No son elegibles pasantes ni personal contratado bajo el programa de Abriendo Puertas, operarios bajo convenio de PBBPolisur S.A, San Juan o Zárate como así tampoco empleados en turnos rotativos.

### **Consideraciones Generales**

La elegibilidad está sujeta al cumplimiento de los objetivos del negocio, las necesidades del sector y la aprobación de la organización.

Los empleados que suscriban a esta política deberán firmar los formularios respectivos para cada caso, previo al inicio del programa.

Las solicitudes de FWA serán evaluadas caso por caso en base a la naturaleza del trabajo, el desempeño del empleado y su nivel de experiencia

Aquellos empleados cuyos horarios y lugares de trabajo estén expresamente definidos por su función no podrán aplicar a un FWA. (Ej. Turno rotativo continuo).

Los acuerdos deben estar documentados, tienen un plazo de duración definido (máximo un año – renovable de común acuerdo) acordado entre supervisor y supervisado y pueden ser cancelados en cualquier momento tanto por la empresa como por el empleado sin invocación de causa.

Los supervisores son los responsables de la implementación y el monitoreo de la práctica de FWA y pueden aprobar o desaprobar la solicitud de FWA del empleado. El empleado bajo un FWA se comprometerá a participar (personal o telefónicamente), según la necesidad que exprese la empresa, de cualquier actividad laboral preestablecida esencial para la empresa, siempre dentro del horario normal y habitual del resto de los empleados que no aplicaron a este programa.

### **Tipos de Acuerdo de Trabajo Flexible**

#### Short Friday:

Todos viernes al mes, los empleados de oficinas administrativas pueden trabajar a tiempo parcial (horario de finalización de tareas a partir de las 14.00hs), compensando el resto de las horas de la jornada, durante el mes en curso, sin exceder una hora diaria de tiempo extra a tales efectos.

#### Especificaciones:

Se necesita acuerdo previo con el líder y sus compañeros

Se tomarán los recaudos para que dentro del Short Friday, queden cubiertos los requerimientos de clientes internos y externos

No son elegibles los empleados en puestos directamente relacionados con la producción

Para esta modalidad no se requiere solicitud formal de FWA

#### Horario Flexible (*Flexitime*):

Consiste en la modificación de horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, respecto del estándar del grupo de trabajo, con acuerdo previo del supervisor y manteniendo la cantidad de horas correspondiente al actual diagrama normal y habitual así como también respetando el trabajo diurno (franja horaria de 6 a 22 horas).

#### Criterio de horarios:

Flexibilidad en los horarios de ingreso y egreso, dentro del siguiente marco de referencia:

*Core Hours* (1): Días hábiles, de lunes a viernes de 11:00 a 15:00 hs.

Horario de entrada: entre las 7:00 y las 11:00 horas

Horario de salida: entre las 16:00 y las 20:00 horas

No se puede utilizar el tiempo asignado a almuerzo para compensar

*Core hours*: horario central –todos los empleados deben estar en su puesto de trabajo, incluido el horario de almuerzo.

Teletrabajo (*Teleworking*):

El Teletrabajo se define como el trabajo de un empleado en una ubicación distinta al sitio de trabajo/oficina convencional de Dow. Bajo esta modalidad se trabaja desde un lugar remoto utilizando las herramientas tecnológicas que la compañía ofrece.

Las solicitudes de teletrabajo serán evaluadas por los líderes, quienes deberán priorizar las necesidades del negocio o función y determinar si el trabajo se puede realizar efectivamente desde un lugar remoto.

La existencia de esta política no implica que los empleados tengan derecho a optar por trabajar desde el hogar. La política está diseñada para ayudar a los líderes y empleados a comprender las circunstancias según las cuales el acuerdo de trabajo remoto podría satisfacer tanto las necesidades del negocio como las personales.

Acuerdos Híbridos:

Es posible combinar dos tipos de FWA (*flextime* y teletrabajo) y este acuerdo será considerado en forma individual. Salvo modificación en virtud de un acuerdo de *Flextime*, el horario de trabajo de un teletrabajador será igual al que tendría si trabajara en la oficina/ *site* de Dow.

Acuerdos especiales (Argentina-Chile):

El empleado puede trabajar de lunes a viernes en la casa hasta cuatro horas por día y el resto del día en la oficina, dentro del horario normal y habitual del *site* u oficina. Esta opción no es acumulable con la de día completo de teletrabajo.

En el caso de empleadas mujeres, que luego de haber gozado de su licencia por maternidad se reintegran al trabajo, podrán retirarse una hora antes o ingresar una hora después de la habitual, compensándola con el horario de almuerzo del mediodía. Esta flexibilidad horaria tendrá vigencia hasta que el hijo/hija cumpla 2 años de edad.

Adicionalmente, y durante el primer año de vida del hijo, podrán anexar dicha hora a la otorgada legalmente por lactancia, ya sea ingresando 2 horas más tarde o retirándose 2 horas antes de lo habitual.

Los tres acuerdos anteriores deben formalizarse mediante una solicitud de FWA

Procedimiento aplicable a los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA's):

El empleado discute el acuerdo con su líder y completa el Formulario de Solicitud de FWA (*FWA Request form*) que deberá ser aprobado por el líder y enviado a Recursos Humanos junto con la carta-acuerdo firmada para el legajo.

El líder consulta con Recursos Humanos antes de aprobar o denegar el FWA, a fin de verificar el cumplimiento de los lineamientos regionales y legales de la política.

El empleado y el líder periódicamente revisan el éxito del FWA

Tanto el líder como el empleado informan el cambio en el acuerdo de trabajo a cualquier contacto correspondiente (por ejemplo: clientes, compañeros de trabajo, contactos externos).

A la fecha de finalización, el FWA podrá ser renovado o no de común acuerdo, dependiendo de las condiciones comerciales y de las necesidades del empleado

Principios Generales del Teletrabajo:

La naturaleza del trabajo, negocio y las necesidades del cliente son prioritarias. El teletrabajo no debe ir en detrimento de la productividad y desempeño del negocio/función. El supervisor sin embargo será responsable de buscar los mecanismos para organizar las tareas del departamento de tal forma que posibilite el trabajo remoto sin perjudicar la productividad.

Los acuerdos de teletrabajo son flexibles, se deberán adaptar en la medida de lo posible, a las necesidades individuales y del grupo de trabajo dentro de un marco de tiempo determinado.

Las solicitudes de teletrabajo serán evaluadas por el supervisor caso por caso en base a la naturaleza del trabajo (factibilidad de realizar tareas remotamente), el desempeño del empleado y el nivel de experiencia.

Los supervisores son responsables de la implementación y el monitoreo de la práctica de teletrabajo y pueden aprobar o desaprobar la solicitud del empleado.

La compañía no está obligada a cambiar los recursos de las instalaciones o de servicios de soporte a fin de adaptarse a los cronogramas de teletrabajo de los empleados, por ejemplo, la compañía no modificará el servicio de transporte en las plantas de Manufactura porque un empleado solicite un acuerdo de trabajo flexible.

Serán considerados elegibles para acuerdos de teletrabajo, a aquellos empleados que cumplan con las siguientes características:

Altos estándares de desempeño

Excelentes habilidades organizativas, de manejo adecuado del tiempo y de planeamiento

Alto grado de autonomía

Automotivación

Capacidad para establecer prioridades y cumplir plazos

Baja interacción social durante el período de trabajo

Capacidad para medir el trabajo desarrollado

#### Factores Críticos para el Éxito de Teletrabajo

Tanto la naturaleza del trabajo y del negocio como las necesidades del cliente son prioritarias

La comunicación debe ser integral y clara - Los empleados continúan intercambiando información a través de canales formales e informales y deberán asistir en persona a reuniones y sesiones de entrenamiento programadas regularmente cuando así se lo requiera

Considerar los requisitos del trabajo - Los trabajos cuyos cronogramas se basan en el acuerdo de turnos o que requieren interacción presencial a diario (tales como el entrenamiento o la supervisión presencial, mensajería, recepción, manejo de archivos, etc.) no suelen resultar adecuados para el teletrabajo. Los trabajos que dependen de información de los compañeros de trabajo o que requieren el intercambio constante de materiales de referencia/equipos (sin la posibilidad de acceder a dichos materiales electrónicamente) necesitan una evaluación y planificación cuidadosa a fin de determinar la viabilidad de un entorno de teletrabajo. Los trabajos caracterizados por actividades independientes o basadas en información electrónica y de proyectos generalmente se adecuan mejor al teletrabajo.

Preparar el escenario para maximizar la productividad - Con los recursos de Tecnología de la Información de Dow y un buen liderazgo, los líderes pueden ofrecer a los empleados más opciones, más control y al mismo tiempo asegurarse de que el trabajo se realice.

Definir el Espacio de Teletrabajo – Los empleados que trabajen uno o más días a la semana en forma virtual deberán planificar para tener privacidad y los recursos necesarios a fin de maximizar su productividad personal cuando trabajen remotamente. Si hay otras personas que acompañan al empleado en el mismo ambiente donde realiza

teletrabajo, las mismas deben ser capaces de reconocer que nuestro empleado está trabajando y no se le debe distraer.

Utilizar los Recursos de I/T productivamente – Tanto el Portal de Oficina Virtual <http://lofmweb.intranet.dow.com/FMTC/VO/VirtOff.asp> como la Página de Autoayuda (*Self-Help*) son recursos valiosos para los empleados que se encuentren bajo la modalidad de teletrabajo así como para empleados virtuales.

Proporcionar cuidado de Familiares a Cargo – Si el empleado decide realizar el teletrabajo en su hogar y tiene familiares a cargo que requieran cuidado y supervisión, deberá organizarse para que reciban la supervisión a través de distintos recursos. El teletrabajo no es, bajo ninguna circunstancia, un reemplazo del cuidado de los familiares a cargo.

#### Herramientas de Trabajo:

Se requiere de conexión de Internet de alta velocidad que posibilite el funcionamiento de los sistemas de la compañía sin interrupciones. Dow no instala, ni paga, ni proporciona reembolso alguno por líneas telefónicas domésticas o teléfonos celulares, equipos y servicios de conectividad de datos, muebles, servicios públicos, impresoras o dispositivos multifunción, servicios postales ni ningún otro costo relacionado con la preparación y funcionamiento del espacio de teletrabajo.

Antes de solicitar un FWA, los empleados deberán asegurarse de contar con los siguientes elementos:

Provistos por la compañía:

Una DWS laptop.

Capacidad de conectividad remota a través de VPN. Consulte Palabra Clave de Dow: VPN e instalación de “*Cisco Jabber*”

Provistos por el empleado:

Un espacio de trabajo en la ubicación de teletrabajo que contenga un escritorio, luces adecuadas y una silla que reúna las especificaciones ergonómicas de Dow. Por lo menos dos tomacorrientes eléctricos con descarga a tierra, un detector de humo y un matafuego. Si ergonómicamente se requiere un monitor y un teclado, el empleado debe proporcionar dichos elementos.

Acceso a internet de alta velocidad.

Conectividad de voz, si corresponde (si el trabajo requiere que el empleado esté accesible por teléfono durante el teletrabajo).

Importante:

Los gastos por servicios (incluyendo electricidad, calefacción, refrigeración, iluminación, etc.) no serán reembolsables.

La compañía tampoco se hará cargo de ningún gasto relativo al envío de paquetes o suministros de oficina desde las oficinas/*sites* de Dow al lugar donde se desarrolla el teletrabajo. Se espera que los teletrabajadores pasen a buscar el correo y los suministros de oficina por las instalaciones de la compañía.

Dow no provee impresora, fax, scanner o copiadora – Si el teletrabajador decidiera comprar alguno de estos elementos, podrá comprar a su cargo un equipo compatible con Dow Workstation.

El horario de trabajo debe ser el mismo que el que cumpliría en caso de trabajar en las oficinas/ *sites* de Dow, salvo modificación en virtud de un Acuerdo Híbrido.

## **Teletrabajo – Q&A**

1. ¿Quién puede solicitar un acuerdo de Teletrabajo?

Todos los empleados fuera de convenio tienen la opción de solicitar un FWA. Aquellas posiciones cuyas tareas puedan ser realizadas en forma remota serán aprobadas. En las oficinas administrativas, la gran mayoría de los puestos pueden realizarse remotamente. Sin embargo existen algunos puestos que presentan complicaciones para su desempeño remoto, tales como trabajos de cadetería, recepción, etc. Estos son algunos ejemplos, que por requerir la presencia, no podrán ser realizados remotamente.

El supervisor tomará en cuenta entre otros, los siguientes factores: naturaleza del trabajo, posibilidad de realizarse en forma remota, condiciones adecuadas en el lugar elegido para realizar teletrabajo y desempeño de la persona.

2. ¿Qué elementos debe tener la oficina remota?

La oficina remota debe contar con un espacio silencioso apto para trabajar con escritorio, conexión de internet de alta velocidad, una silla ergonómica, instalación eléctrica adecuada y matafuegos.

3. ¿Cómo se solicita el acuerdo de Teletrabajo?

El empleado completa el formulario de solicitud de FWA y lo envía a su supervisor. Una vez aprobado, firma la carta-acuerdo que será enviada a Recursos Humanos para su legajo

4. ¿La solicitud está sujeta a aprobación?

Sí, el supervisor podrá aprobar o rechazar la solicitud.

5. ¿Puedo pedir que días trabajar remotamente?

El supervisor intentará acomodarse a las distintas necesidades/preferencias personales. Sin embargo, es esperable que todas las demandas no se puedan atender. Asimismo el supervisor podrá disponer un sistema móvil, o modificar el esquema de rotación de su equipo con frecuencia, para que los distintos integrantes tengan la posibilidad de tomarse diferentes días a la semana.

6. ¿El esquema puede ser suspendido o cancelado?

Sí, el FWA puede ser suspendido momentáneamente para que los empleados del departamento puedan atender a seminarios, cursos, como así también visitas o situaciones extraordinarias que lo ameriten. Asimismo el acuerdo podrá ser cancelado por el supervisor en caso de notar desviaciones de desempeño en los empleados que teletrabajan.

7. ¿Es acumulable con los otros beneficios de flexibilidad?

Sí, es acumulable con el horario flexible de entrada y salida de la oficina, como así también con el Short Friday. No es acumulable con la política de trabajo remoto que aplica a casos especiales.

8. ¿La compañía se hará cargo de los gastos asociados al teletrabajo?

El empleado tiene la opción de solicitarlo y trabajar desde un lugar que cumpla con las condiciones anteriormente mencionadas. La compañía no abonará ningún gasto asociado al teletrabajo, como así tampoco ofrecerá servicio de almuerzo o reemplazo del servicio de comedor para aquellas personas que teletrabajen.

9. ¿La compañía proveerá transporte para aquellos empleados que opten por flexibilidad horaria?

No. La compañía no se hará cargo del transporte en ninguna de las oficinas o plantas de Dow, ya sea que el empleado opte por trabajo flexible, Short-Friday, acuerdos híbridos o acuerdos especiales.

10. ¿Cuáles son las responsabilidades del líder?

El líder será responsable de aprobar o desestimar las solicitudes de teletrabajo intentando atender a las necesidades de los empleados, buscando alternativas para mantener la productividad del equipo. A su vez será responsable de monitorear el progreso de los empleados que teletrabajan dando *feedback* a los mismos. Además el líder será el encargado de armar el esquema por el cual sus empleados se tomarán los días flexibles. El mismo podrá ser modificado en forma regular para que los empleados tengan la posibilidad de tomarse distintos días de la semana.

11. ¿Cuáles son las responsabilidades de los empleados?

Los empleados deberán estar siempre conectados y disponibles utilizando las distintas herramientas que poseen sus Laptops, como el *Cisco Jabber*. Asimismo deberán asegurarse de contar con todos los programas específicos instalados en sus computadoras, incluyendo el VPN.

## 7. Anexo VII: Mail de comunicaciones internas por el primer ingreso dentro del marco del programa de inclusión de personas con discapacidad

Mariana Muruaga <mmuruaga@ledesma.com.ar>


---

### Programa de Inclusión - Próximo Ingreso

---

Comunicaciones Internas <comunicacionesinternas@ledesma.com.ar>  
Cco: dl.administracion.central@ledesma.com.ar

9 de febrero de 2017, 15:45



**COMUNICACIONES INTERNAS**

**Ledesma**

Nos alegra contarnos que a partir de este año comenzamos a implementar en Ledesma un Programa de Inclusión Laboral de personas con discapacidad.

Nuestro propósito es brindarles las posibilidades de empleo que todos tenemos, con los mismos beneficios, derechos, obligaciones y oportunidades de desarrollo.

La primera incorporación que vamos a realizar es la de Andrea Duna, quien ingresará el próximo lunes 13 de febrero y ocupará el puesto de mesa de entradas. Andrea padece una hipoacusia neurosensorial bilateral. Fue equipada con audífonos y recibió educación oral, lo cual significa que aprendió a hablar y a comunicarse a través de la lectura de labios.

Para facilitar la comunicación con ella les recomendamos:

- Hablarle de frente, con un lenguaje claro y en un tono normal; sin sobrearticular.
- Si alguna vez necesitamos hacerle un pedido específico, les recomendamos chequear con ella que haya comprendido correctamente el mensaje.

Aprovechamos este anuncio, para recordarnos que al enviar un sobre a través de la mesa de entradas indiquen:

Para: Gerencia - Nombre y Apellido  
De: Gerencia - Nombre y Apellido

Esto ayudará a evitar errores y así optimizar la distribución de la correspondencia.

Contamos con la colaboración y compromiso de todos para hacer de ésta, una experiencia enriquecedora para todos.

Estamos a disposición por cualquier consulta o comentario

Saludos cordiales,

Clara Macías

Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional