

PULSO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
EL REGRESO AL
ESPACIO DE TRABAJO

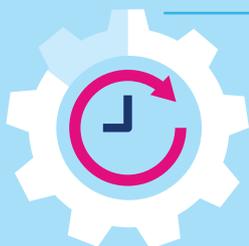
Una iniciativa conjunta de las Redes de IDEA

IDEA < **RELEVAMIENTOS**

Índice

▶	RESUMEN EJECUTIVO	4
▶	EMPRESAS PARTICIPANTES	5
▶	FICHA TÉCNICA	6
▶	INTRODUCCIÓN	7
▶	COLUMNA DE OPINIÓN Viejos y nuevos desafíos del capital humano	8
▶	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	11
▶	SECCIÓN 1 Situación general de las organizaciones en pandemia	13
▶	SECCIÓN 2 Plan de salida del aislamiento social, preventivo y obligatorio y regreso al espacio de trabajo	21
▶	SECCIÓN 3 Perspectivas y visión de los/as líderes	32
▶	COLUMNA DE OPINIÓN La experiencia de una PyME en pandemia: desafíos y aprendizajes	35
▶	CIERRE	37

EL REGRESO AL ESPACIO DE TRABAJO



El **85%** de los/as líderes de Capital Humano de las compañías relevadas actualmente está **evaluando la productividad de sus colaboradores igual o más** que antes del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO).



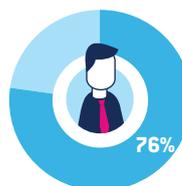
El **70%** de las empresas **desarrolló o está desarrollando un plan de salida del ASPO**. De ese total, el **85%** consideró el **punto de vista de los/as integrantes de la organización** en el diseño de ese procedimiento.



59% de las organizaciones tenderá a un **esquema mixto de teletrabajo y presencialidad** una vez superada la pandemia. De ese grupo, el **81%** de las empresas afirma que la totalidad de su plantilla practicará ambas modalidades.



El **48%** de las empresas que practicará el teletrabajo indica que **la inversión de capital destinada a esa modalidad durante el ASPO influyó poco o mucho en la decisión de implementarlo** de cara a la nueva normalidad.



El **76%** de las organizaciones estaría dispuestas a incentivar la toma de **licencias de cuidado por parte de varones** a fin de promover la co-responsabilidad.

152 ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Accenture
Action Travel
Adecco
Adecoagro
Agrospray
Akapol
Allaria
Aluar Aluminio Argentino
Amrop
Arizmendi Cómputos
Arpov
Artear
Asegurtech
Assurant
Atlas Copco
Autosal
Banco Galicia
Banco Provincia del Neuquén
BASF
BBVA
Bertora
BP4
Bridgestone
Brinks
Bruchou, Fernández Madero & Lombardi
Busso & Fariña abogados
Caramuti Consultores
Cargill SACI
Casanova Estudio Jurídico
CCU
CIMECO
Cinalli Insurance Broker
CIPPEC
CLAS Salud Mental
Club Universitario de Buenos Aires
Cometto
Conexiones Directas

Conuar
CREA
Cubus Broker de Seguros
Cushman & Wakefield
Daltosur
Danica
Data 4HR
Dentsu Aegis Network
Disney
DuPont
Dx Control
Eace Comex
HR Strategy
Enel
Estudio Olocco
Feel Bravo
Fimax
Fullcat
Fundación Hospitalaria
Fundacion San Cayetano
Galicia Seguros
GeoPark
Geo-Trade
Gerdau
Gestiones Tallion
Go Global
GO!HR
Grant Thornton
Grupo Clarín
Grupo Codylsa
Grupo Jaka
Grupo Los Grobo
Grupo Omint
Grupo PLB
Grupo San Cristóbal
Grupo Sancor Seguros
Grupo ST
Grupo Suessa
GSRC
Hoerbiger

IBM
Ilolay
Industrias Químicas y Mineras Timbó
Induvia
IQVIA
Itaú
J.C. Distribuidora
Johnson Controls
Juntas Flex Seal
Kuarzo Argentina
La Nación
Laboratorio Litoral
Laboratorios Raffo
Ledesma
Lenovo
Loma Negra
Marval O'Farrell Mairal
MDT
Megatlon
MetLife
MNR y Asociados
Molino Hermanos
Molinos agro
Morgan, Garcia Mansilla y cia
MSI Logística
MSU Energy
Muratore Constructora
Murchison
Niro Construcciones
Nybble Group
Ola
Orbis Mertig
Patagonia Shale Services
Pigasus Consultores
Plavicon
Plus Papier
Powgen Diesel
PwC

Randstad
RECSA
Río Uruguay
Roer International
Rowing
Russel Reynolds
Rust Oleum
Salesforce
Santander
Scienza
Seguros Rivadavia
Seidor Analytics
Simplestate
Simplia
SinPar
Sintoplast
SMS
Softys
Solbayres
Sollertia
Supermercados La Reina
Swiss Medical
Syngenta Agro
Tecno Acción
Tecpeople
TyC Sports
Telecom
Telefónica
Thinkhub
Tineo
Tomas Hnos
Transportadora de Gas del Sur
Unitan SAICA
Valuar
AESA Aseo y Ecología
Willis Towers Watson
Zurich

FICHA TÉCNICA

Tipo de muestreo

No probabilístico

Instrumento de recolección de datos

Encuesta online semi-estructurada

Universo

Empresas con operación en la República Argentina.

Perfil del/de la encuestado/a

Máximos/as responsables del área de Capital Humano de empresas.

Periodo de trabajo de campo

Del 27 de julio al 14 de agosto de 2020.

Contexto

Debate legislativo nacional sobre la Ley de Teletrabajo, aprobada el 30 de julio.

Equipo impulsor

Red de Capital Humano e IDEA Diversidad.

Grupo de expertos/as:

Inés Cura

(Líder de IDEA Diversidad y COO and Strategy Executive en IBM)

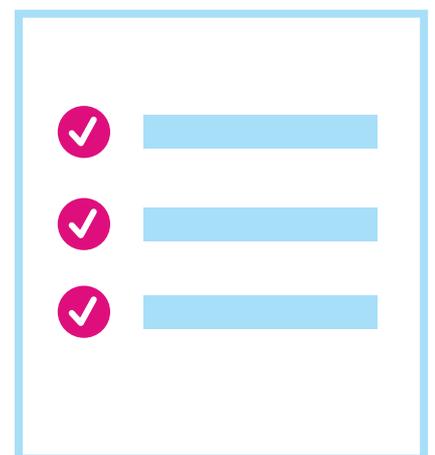
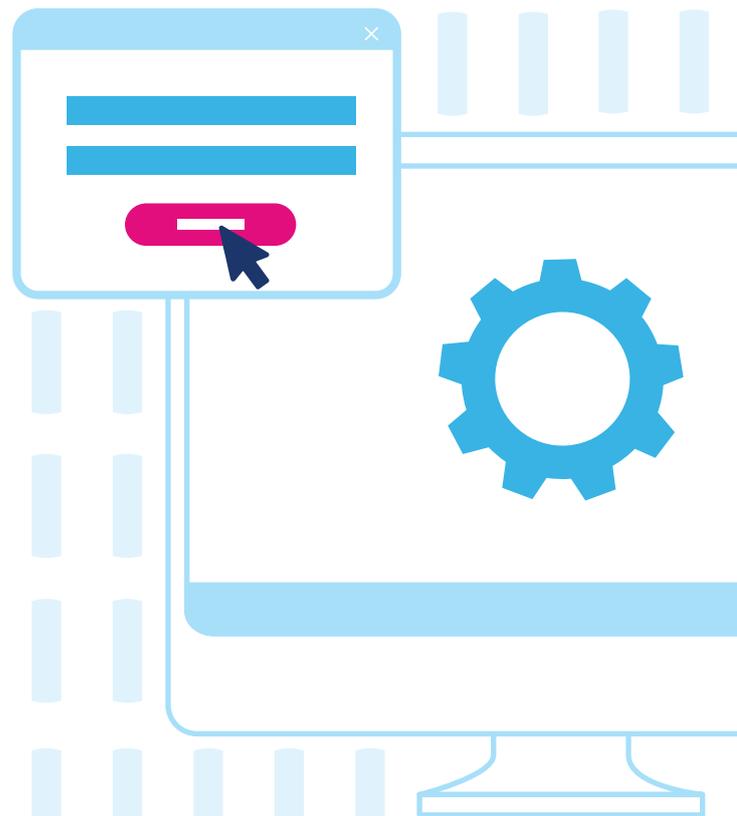
Cecilia Ortega

(Gerente de Recursos Humanos en Galicia Seguros)

Diego Ignacio Martínez

(Líder de la Red de Impulsores de Empleo de IDEA y Talent Acquisition Head Cono Sur, Inclusion & Diversity en Bayer).

Coordinación general del proyecto y ejecución técnica a cargo del área de Relevamientos de IDEA.



INTRODUCCIÓN

IDEA Relevamientos presenta, junto a las **Redes de Profesionales de IDEA**, el **Pulso de Gestión Empresarial: “El regreso al espacio de trabajo”**.

En un año insólito, en el cual la crisis sanitaria global a raíz del COVID-19 impuso nuevas formas de vida a lo largo y ancho del planeta, el conjunto de los actores sociales debió adaptar sus canales, tiempos y métodos de acción para continuar con las tareas previstas o, al menos, con la adaptación de las mismas. Argentina no fue la excepción: también aquí debimos ajustar las prácticas cotidianas a las nuevas necesidades.

La incertidumbre generada por la primera pandemia vivida en la era de la información, tanto por el devenir mismo del desarrollo viral y epidemiológico como por la extensión de las medidas preventivas dictaminadas por los organismos estatales, se convirtió en el símbolo representativo este año.

En este contexto, han brotado los debates acerca de cómo será el futuro en el corto y mediano plazo, y el nivel de impacto que este suceso mundial pueda tener en la vida tal como la conocíamos.

El mundo del trabajo y de las organizaciones sufrió, al igual que otros, todo tipo de mutaciones: imposibilidad de operar, cambios en el acceso a bienes y servicios, flujos en la disponibilidad de los/as colaboradores por ser parte de grupos de riesgo, protocolos de trabajo, por enumerar sólo algunos.

Desde la óptica de algunos, la pandemia aceleró procesos que ya estaban en curso, tales como la digitalización total de las organizaciones y la posibilidad extendida del trabajo a distancia. Otros señalan que, si bien hubo una adaptación rápida, las condiciones estructurales previas de las organizaciones no permiten en todos los casos un proceso pleno y satisfactorio.

La profunda dependencia de la conectividad a internet se visibilizó aún más, al igual que las profundas desigualdades que se producen en la diversidad de formas y calidad de acceso a este bien. A su vez, los cambios producidos a nivel social impactan de forma diferencial en diferentes actores, tanto en el clivaje etario, socio-económico y de género.

El presente relevamiento pretende indagar acerca de **las decisiones de las organizaciones, si las hubiera, acerca de la forma de trabajo en el futuro cercano**. Para ello, se consideró algunas dimensiones del accionar de las empresas durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, que pudieran ser la plataforma para el período posterior. El estudio pretende, además, **poner sobre la mesa la posibilidad que las organizaciones tienen de actuar proactivamente en la promoción del bienestar de sus colaboradores y disminución de la desigualdad de género** al momento de transitar este proceso.

En este recorrido, se abordó:

- ▶ **la situación general de las organizaciones durante la pandemia;**
- ▶ **la visión y gestión del área de Capital Humano;**
- ▶ **el *work-life* balance durante la pandemia;**
- ▶ **el plan de salida del aislamiento y regreso al espacio de trabajo en sus diferentes modalidades;**
- ▶ **la perspectiva y visión de los/as líderes del área de Capital Humano.**

Esperamos que, en medio de la incertidumbre, la información aquí presentada asista y coopere en los procesos de reflexión de toda la comunidad empresaria acerca de los procesos que estamos viviendo.

COLUMNA DE OPINIÓN

VIEJOS Y NUEVOS DESAFÍOS DEL CAPITAL HUMANO



DIEGO IGNACIO MARTÍNEZ

Líder de la Red de Impulsores de Empleo de IDEA y Talent Acquisition Head Cono Sur, Inclusion & Diversity en Bayer

A partir de la llegada del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, en las empresas fuimos transcurriendo con vértigo desde la adaptación para dar continuidad a la operación, hacia la proyección de futuros más o menos cercanos, pero seguramente desafiantes.

Vamos saliendo del ejercicio más radical de nuestra capacidad de adaptación para asegurar la subsistencia y no porque la “nueva normalidad” nos devuelva a una etapa de confort, de estabilidad. El cambio se nos impuso y en esa llegada sin aviso, activó y energizó otras agendas que en muchos casos crecían con cautela en las organizaciones.

Innovación y transformación digital, nuevas formas de trabajo, transparencia, inclusión, responsabilidad social, sustentabilidad. Son solo algunas de esas agendas que con el avance de los meses ya no piden permiso y no van a ceder su espacio entre las estrategias de negocio.

Uno de los desafíos más grandes desde el liderazgo puede ser cómo encontrar a las personas de nuestras organizaciones con estos cambios, con ese retorno a lo que no es igual. No hay soledad en esa búsqueda. Si hay algo que aprendimos en este contexto, es que podemos construir futuro colaborativamente.

En ese regreso, algunos temas resuenan con recurrencia:

► Regreso a las nuevas normalidades

Quienes no planean volver al espacio de trabajo, quienes nunca dejaron de hacerlo o quienes piensan en nuevos esquemas. El concepto de nueva normalidad está vigente, pero no será el mismo para todas las empresas.

Los avances de la transformación digital, la colaboración y el teletrabajo nos animan a pensar en no volver a un estado anterior, pero la promesa de seguir creciendo ininterrumpidamente sobre esos avances logrados durante este contexto disruptivo amerita por lo menos análisis. La oportunidad es mucho mayor en el crecimiento de habilidades a seguir desarrollando, que sobre metros cuadrados.

Una alternativa, puede ser pensar el retorno a partir de la organización que necesitamos

a futuro como algo dinámico. Experimentar, aprender, ajustar, volver a experimentar y sobre todo escuchar a las personas en nuestras organizaciones y seguir acompañándolas. Reconocer performance y resultados en vez de presencia.

► **Nuevas formas de trabajo**

Ya las nuevas configuraciones y soluciones en cuanto a diseños organizacionales, atracción y desarrollo de talento eran un desafío antes de la pandemia. El contexto, al igual que con la aceleración digital, se convirtió en terreno de prueba para nuevas formas de trabajo. Desde la desmitificación del teletrabajo y el avance de las modalidades *freelance* hasta nuevos modelos de colaboración y pluriempleo como propuesta corporativa, el regreso al espacio de trabajo nos encuentra con nuevas alternativas y ecosistemas de colaboración entre organizaciones mucho más dinámicos y fluidos. Vale la pena pensar también, qué implican a nivel estrategias de atracción, desarrollo, propuesta de valor, etc. estas nuevas formas.

Es un camino que recién comienza y un capítulo complejo dentro de capital humano en Argentina, pero tenemos la oportunidad desde las empresas, para imaginar los próximos pasos hacia el futuro.

► **Un regreso más inclusivo**

El aislamiento nos demostró una diversidad existente ya hoy en las organizaciones. Nuestros hogares, nuestras elecciones, realidades, nuestra forma de vida se exponen y evidencian eso que nos hace diferentes.

Esto no significa para nada que no haya urgencia y necesidad de crecer en diversidad e inclusión. Por el contrario; el regreso al espacio de trabajo es una oportunidad para construir, escuchando todas las voces. Es importante que no caigamos en la trampa de la urgencia y acrecentemos aún más el impacto de la exclusión sobre quienes la experimentan de alguna forma.

Como ejemplo, en la Argentina y durante el aislamiento, un estudio¹ indica que las mujeres que trabajan desde su casa ocupan en promedio 3 a 4 horas más que los varones en el cuidado del hogar y las personas con las que conviven. Es imprescindible pensar en estas y otras realidades y como acompañar y dar lugar en la construcción de un plan de retorno. No hacerlo puede significar no solo un paso atrás en la construcción de cultura inclusiva y bien social, sino también la pérdida de talento valioso en tiempos donde diversidad e inclusión potencian la innovación y la alta *performance*. Dos indispensables hoy más que nunca.

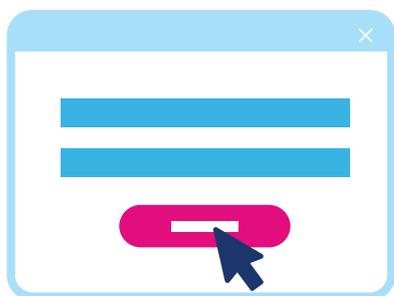
¹ Encuesta sobre el uso del tiempo en contexto COVID-19 realizada por Grow. Género y Trabajo. Pueden consultarse los resultados preliminares en: <http://www.generoytrabajo.com/covid19/encuesta/>



INFORME DE RESULTADOS



EL REGRESO AL ESPACIO DE TRABAJO





Características de la muestra

1

Sector de actividad



Agropecuaria
7%



Construcción
4%



Industria y minería
20%



Comercio
4%



Servicios
65%

2

Cantidad de empleados/as

36% hasta 100 empleados

27% entre 101 y 500 empleados

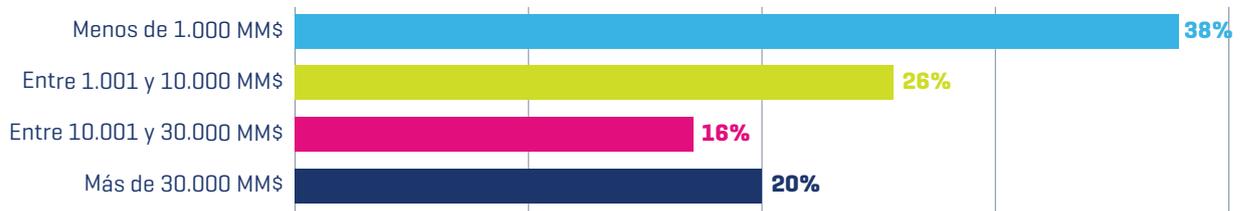
13% entre 501 y 1000 empleados

14% más de 1001 y 3000 empleados

10% más de 3000 empleados

3

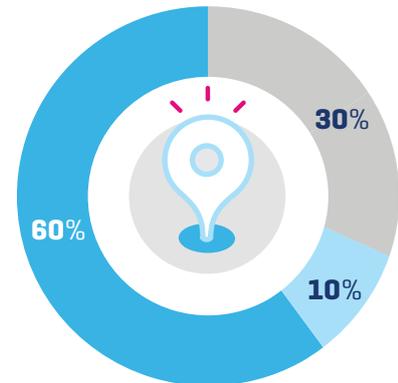
Nivel de facturación

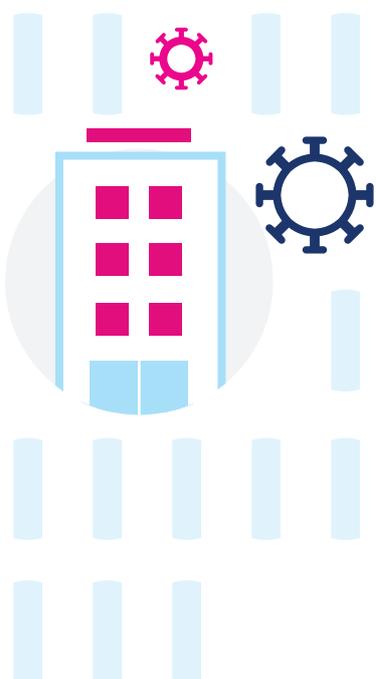


4

Región de operación

- AMBA y resto del país
- Sólo resto del país
- Sólo AMBA





SECCIÓN ①

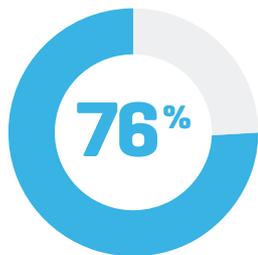
SITUACIÓN GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES EN PANDEMIA

En la primera sección se presentarán algunas de las dimensiones que se muestran determinantes para la posterior vuelta al espacio de trabajo. Se incluye el nivel de operación de las organizaciones y modalidades de trabajo, la visión del área de Capital Humano y las acciones tomadas sobre el *work-life balance* del personal.

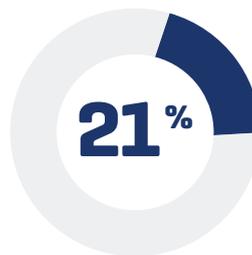
1

Nivel de actividad desde el comienzo del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio

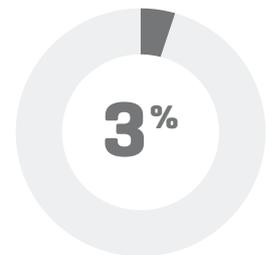
El 97% de las empresas participantes ha podido operar desde el 20 de marzo de este año, día inicial del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en Argentina. De ellas, el 76% operó sin interrupciones y el 21% con interrupciones.



OPERACIÓN SIN INTERRUPCIONES DESDE EL 20/03



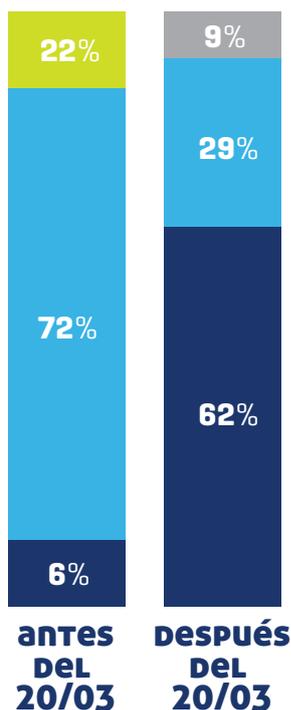
OPERACIÓN CON INTERRUPCIONES DESDE EL 20/03



SIN OPERACIÓN DESDE EL 20/03

2

- Combinación de modalidades
- Presencial con posibilidad de Home Office
- Exclusivo Presencial
- Exclusivo Home Office



Promedio del porcentaje del personal en cada modalidad de trabajo según etapa

Con anterioridad al comienzo del Aislamiento, la mayoría de los colaboradores trabajaba exclusivamente de forma presencial (72%), un quinto con posibilidad de teletrabajo (22%) y una minoría de forma exclusivamente a distancia (6%).

Durante la cuarentena, el promedio de colaboradores trabajando de forma exclusivamente presencial se redujo al 29%, el promedio de trabajadores a distancia aumentó al 62% y aquellos que operan bajo un esquema de combinación de modalidades disminuyó al 9%. Los resultados del cambio se pueden atribuir principalmente a las regulaciones y habilitaciones estatales.

Debido a la diversidad de realidades según los sectores de actividad y las diferentes regiones del país, los datos hasta aquí presentados tienen por objetivo indagar acerca de algunas características que se consideran fundamentales para comprender el perfil de las organizaciones participantes a más de cinco (5) de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

a.

VISIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO

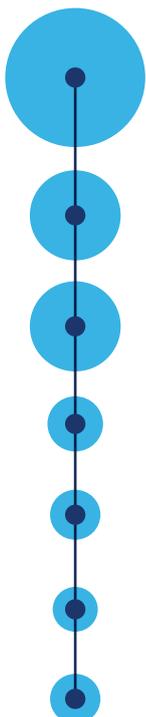
1

Principales prioridades y preocupaciones del área

El foco de las áreas de Capital Humano está sobre aquellas dimensiones vinculadas al trabajo cotidiano, la evaluación y la implementación de nuevas modalidades de trabajo. Más de la mitad de los participantes (51%) apunta que la mayor preocupación del área reside en la implementación de nuevas modalidades de trabajo y el liderazgo de equipo remotos. Le sigue, en segundo lugar, la motivación de equipos, revisión de objetivos y formas de medir y evaluar (45%), el ajuste salarial correspondiente al 2020 (44%) y el plan de retorno a la presencialidad (43%).

El sostenimiento del ambiente laboral se posiciona en un segundo lugar de importancia, donde el clima organizacional (32%) y mejorar las conexiones sociales entre los/as colaboradores (26%) son los más importantes. La reducción –temporal o permanente- del personal se ubica en un octavo lugar de importancia (16%).

En tercer lugar, las áreas consideran cómo reestructurar diferentes dimensiones en la post cuarentena: la capacitación y desarrollo (12%), los beneficios para colaboradores (7%), perfiles de los colaboradores (7%). Otros como asegurar la continuidad de beneficios (5%), y el acompañamiento integral al personal (3%) se muestran como menos relevantes. Por último, el 4% enfoca sus prioridades a otros temas.

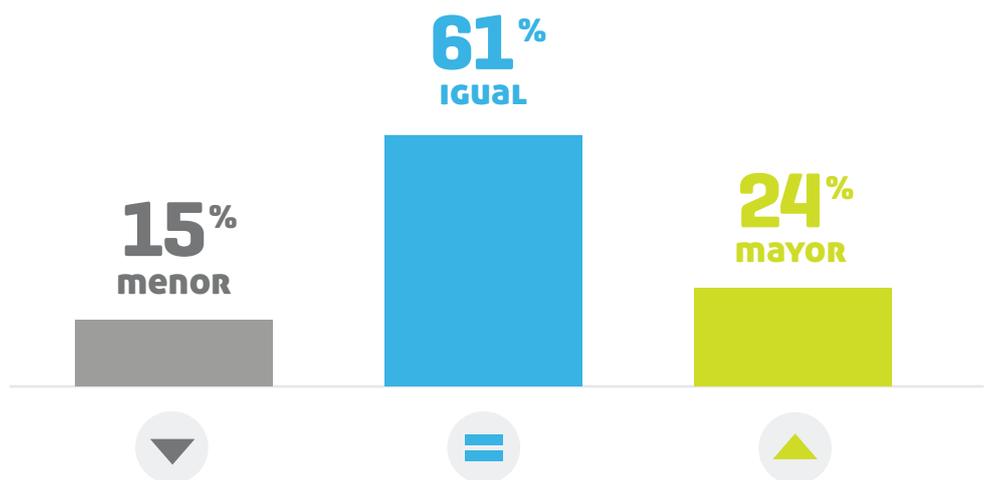


51%	Implementación de nueva modalidad de trabajo
51%	Liderazgo de equipos remotos
45%	Motivación de equipos, revisión completa de objetivos y forma de medir y evaluar
44%	Ajuste salarial correspondiente al 2020
43%	Plan de retorno a la presencialidad
32%	Clima organizacional
26%	Mejorar las conexiones sociales entre colaboradores
16%	Reducción de la dotación [de forma temporal y/o permanente]
12%	Reestructuración de la capacitación y desarrollo post crisis sanitaria
7%	Reestructuración de beneficios post crisis sanitaria
7%	Reformulación de perfiles de colaboradores post crisis sanitaria
5%	Asegurar la continuidad del programa de beneficios
3%	Acompañamiento integral al personal
4%	Otros

2

Performance de los teletrabajadores – a causa de la crisis sanitaria- respecto al trabajo presencial

El 85% de la muestra considera que la productividad de los/as colaboradores que realizan teletrabajo a raíz de la crisis sanitaria es igual o mayor que su productividad realizando trabajo presencial. Sólo el 15% considera que la productividad se redujo.



B.

WORK-LIFE Balance DURANTE LA PANDEMIA

1

Situación de los/as colaboradores durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio

El 77% de las organizaciones participantes realizó estudios para conocer cómo sus colaboradores/as atraviesan la cuarentena, aislamiento o distanciamiento según corresponda.

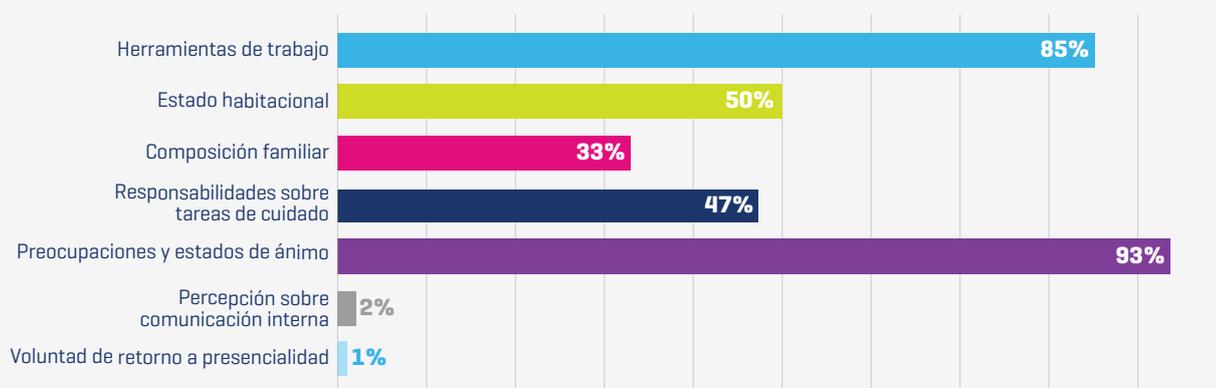
Entre ellos, el 93% abordó las preocupaciones y el estado de ánimo del personal, el 85% la disponibilidad de herramientas de trabajo y el 50% el estado habitacional en el cual realizan sus tareas. El 47% consideró las tareas de cuidado en el hogar como temática y el 33% la composición familiar. Por último, sólo el 2% consideró la percepción de la comunicación interna de la compañía y el 1% la voluntad de retorno a la presencialidad.



77% PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE REALIZARON RELEVAMIENTOS SOBRE LA SITUACIÓN DE COLABORADORES EN EL AISLAMIENTO

TEMÁTICAS CONSIDERADAS EN LOS RELEVAMIENTOS

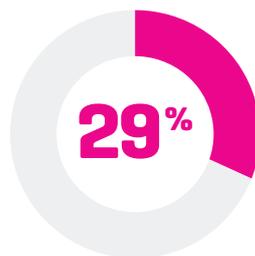
(entre empresas en las cuales se realizó algún relevamiento)



2

Organizaciones que aplicaron o están aplicando acciones de soporte al personal

El 42% de las empresas aplicó soportes para los trabajadores presenciales y teletrabajadores, el 29% sólo para trabajadores a distancia y el 8% sólo para trabajadores presenciales. El 21% no aplicó ningún soporte.



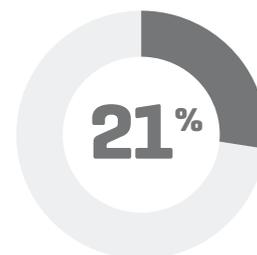
SÍ, SOLO PARA TELETRABAJADORES



SÍ, SOLO PARA TRABAJADORES PRESENCIALES



SÍ, PARA TELETRABAJADORES Y TRABAJADORES PRESENCIALES



NO SE APLICARON POLÍTICAS

3

Acciones de soporte para los trabajadores a distancia

Entre los que aplicaron acciones de sostén para teletrabajadores, las más importantes son: la entrega de equipamiento para el trabajo (80%), capacitaciones para la gestión emocional y el bienestar (61%), la flexibilización de la jornada laboral (58%) y la capacitación para la utilización de herramientas digitales (53%). Le siguen, en orden de importancia, la contención para colaboradores a cargo de tareas de cuidado (35%), las campañas de concientización sobre corresponsabilidad y violencia de género (19%). Sólo el 16% aplicó soporte específico para colaboradores con hijos/as en edad escolar.

En último lugar, se aplicaron compensaciones por el uso de herramientas propias (10%), contención psicológica para el personal (5%), oferta de actividades culturales y recreativas (3%), charlas informativas sobre la preservación de la salud (2%) y otros (3%).



80% Equipamiento herramientas de trabajo



61% Capacitaciones sobre gestión emocional y bienestar



58% Flexibilización de la jornada laboral



53% Capacitaciones para el uso de herramientas digitales



35% Contención para colaboradores/as a cargo de tareas de cuidado



19% Campañas de concientización sobre corresponsabilidad y violencia de género



16% Soporte específico para colaboradores/as con hijos/as en edad escolar



10% Compensación por el uso de herramientas propias



5% Contención psicológica para los y las colaboradores/as



3% Actividades culturales y recreativas



2% Charlas informativas sobre preservación de la salud



3% Otros

4

Acciones de soporte para trabajadores/as presenciales

Entre los que aplicaron acciones de sostén para trabajadores presenciales, la primera en relevancia fue la entrega de insumos de higiene (88%). Le sigue las capacitaciones y protocolos de Seguridad e Higiene (84%), la readecuación del espacio de trabajo (65%), y las capacitaciones sobre la gestión emocional y el bienestar (59%). En segundo lugar, se ubican la flexibilización de la jornada laboral (52%), el transporte empresarial (49%) y la compensación por el uso de transporte propio (37%). Es necesario recordar que existieron mayores regulaciones estatales acerca del trabajo realizado de forma presencial durante la pandemia que respecto a la situación extraordinaria de teletrabajo.

Las acciones vinculadas a la perspectiva de género tales como la contención para colaboradores a cargo de tareas de cuidado (19%), las campañas de concientización sobre corresponsabilidad y violencia de género (16%) y la rotación del personal según género (10%) se ubican entre las menos aplicadas.





SECCIÓN ②

PLAN DE SALIDA DEL AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO Y REGRESO AL ESPACIO DE TRABAJO

En la segunda sección se presentarán las principales definiciones –si las hubiera- respecto a la vuelta al espacio de trabajo luego de la crisis sanitaria y la anulación total de las restricciones a ella asociadas.

Consideramos espacio de trabajo al ambiente – en el sentido amplio- en el cual la organización y sus colaboradores realizan sus tareas. Este incluye la diversidad de sitios que las diferentes modalidades suponen, sea el espacio productivo, oficinas propias de la organización, oficinas externas, Home Office u otras. Si bien se nombra a lo largo del estudio el teletrabajo, los trabajadores a distancia o el *Home Office*, es importante recalcar que dicha práctica realizada durante una situación extraordinaria de crisis sanitaria difiere sustancialmente de aquella realizada en períodos de normalidad, bajo regulación vigente y clara para todos los actores involucrados.

Si bien hay muchos debates respecto a la definición del término, en este estudio se considera *nuevo normal* a aquél momento posterior a las regulaciones de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio generalizado en la República Argentina. Se refiere entonces al mediano-largo plazo en el cual finalice la regulación sobre la circulación y las operaciones.

1

Plan de salida del aislamiento

El 70% de las organizaciones desarrolló o está desarrollando un plan de salida del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. De este grupo, el 85% consideró el punto de vista de sus empleados/as, a través de encuestas (31%), de la percepción de los/as líderes (35%) y a través de otros mecanismos (19%).



70% DE LAS EMPRESAS ESTÁ DESARROLLANDO O DESARROLLARÁ UN PLAN DE SALIDA DEL AISLAMIENTO



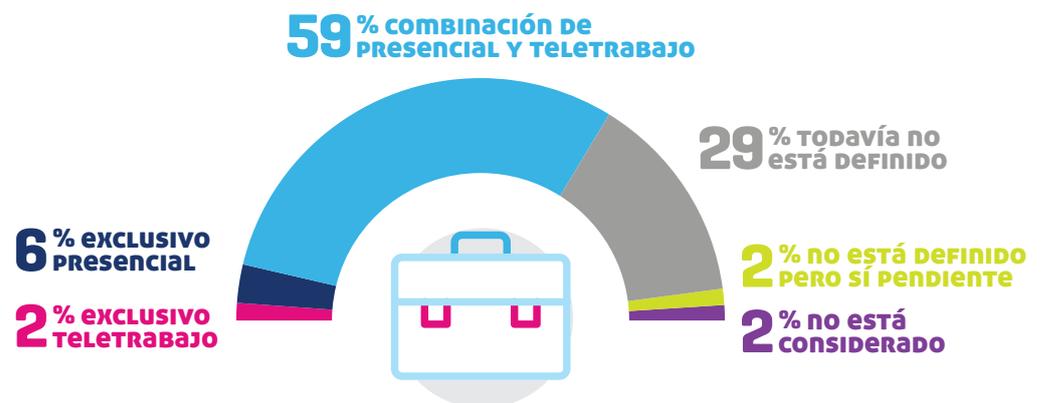
85% CONSIDERÓ EL PUNTO DE VISTA DE LOS/AS COLABORADORES



2

Modalidad de trabajo prevista en el post-aislamiento

La mayor parte de las organizaciones que participaron en este estudio (59%) espera que la vuelta al espacio laboral sea a través de una combinación de modalidades de teletrabajo y presencialidad. Sólo el 2% considera que será una modalidad exclusivamente a distancia y sólo el 6%, presencial. Casi un tercio (29%) está aún definiendo esta dimensión, el 2% no lo ha abordado, pero lo considera pendiente y otro 2% no consideró aún la temática.



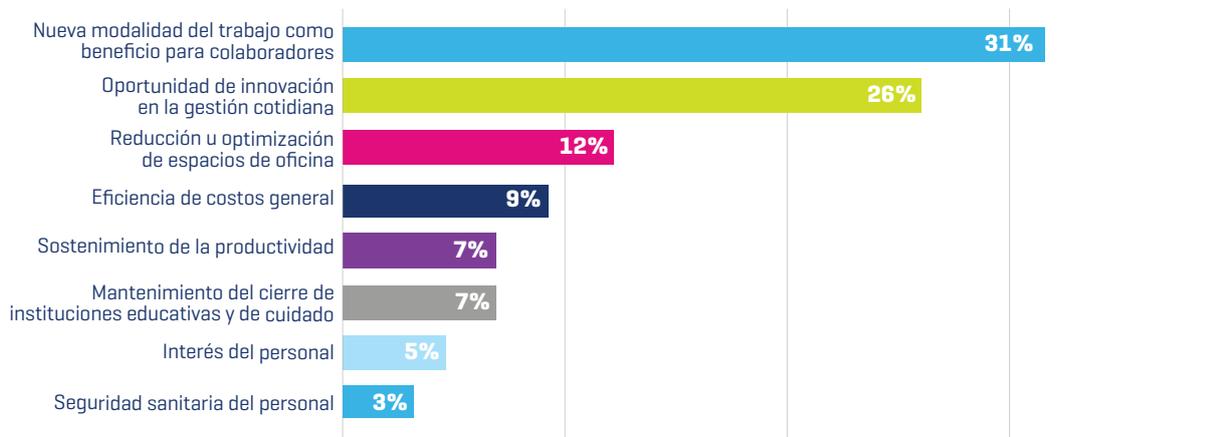
a.

ORGANIZACIONES QUE TENDERÁN EXCLUSIVAMENTE AL TELETRABAJO Y A LA COMBINACIÓN DE MODALIDADES

1

Criterio principal en la definición de la modalidad

La principal razón por la cual las organizaciones han decidido retornar al espacio laboral de forma exclusivamente a distancia o bajo un esquema mixto de modalidades es el carácter de beneficio para los/as colaboradores/as (31%), y, en segundo lugar, por configurarse como una oportunidad para la innovación en la gestión cotidiana (26%). La reducción y/u optimización de los espacios de oficina se encuentran en tercer lugar (12%) y la eficiencia de costos general en cuarto lugar (9%). Le siguen el sostenimiento de la productividad y el mantenimiento del cierre de instituciones educativas y de cuidado (7% respectivamente), el interés del personal (5%) y la seguridad sanitaria de los/as colaboradores (3%).

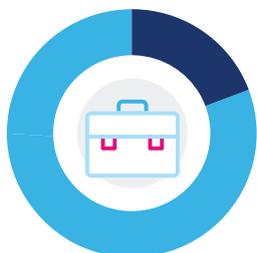


2

Criterios para la distribución de personal en cada modalidad

Entre las empresas que tenderán al esquema mixto, el 81% de las organizaciones considera que todos los/as colaboradores/as realizarán ambas prácticas, mientras que el 19% restante considera que habrá un grupo que realizará el trabajo presencial y otro, a distancia.

Entre el 81% antes nombrado, se indagó la cantidad de días promedio que cada trabajador/a realizaría sus tareas desde el hogar. La mayor parte de las organizaciones (88%) ubica esta práctica entre 2 y 3 días de trabajo: 36% dos días, 22% dos días y medio y 30% tres días. En los extremos, hasta 1 día a la semana y más de 3 días a la semana fueron seleccionados por el 6% de las empresas respectivamente.

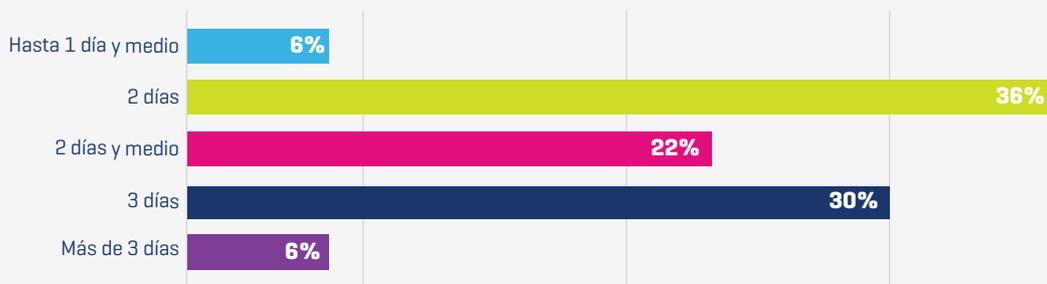


19% UN GRUPO REALIZARÁ TELETRABAJO Y OTRO GRUPO REALIZARÁ TRABAJO PRESENCIAL

81% CADA COLABORADOR REALIZARÁ AMBAS MODALIDADES

CANTIDAD PROMEDIO DE DÍAS POR SEMANA EN QUE CADA COLABORADOR/A REALIZARÁ TELETRABAJO

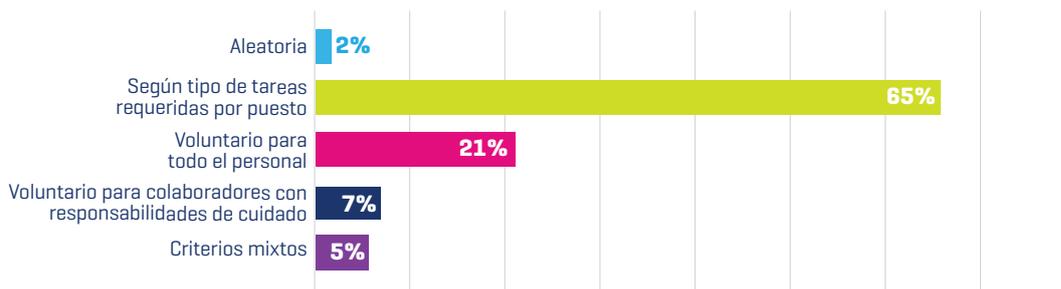
(entre empresas en la cuales los/as colaboradores realizarán ambas modalidades)



3

Otros criterios para la distribución de personal en cada modalidad

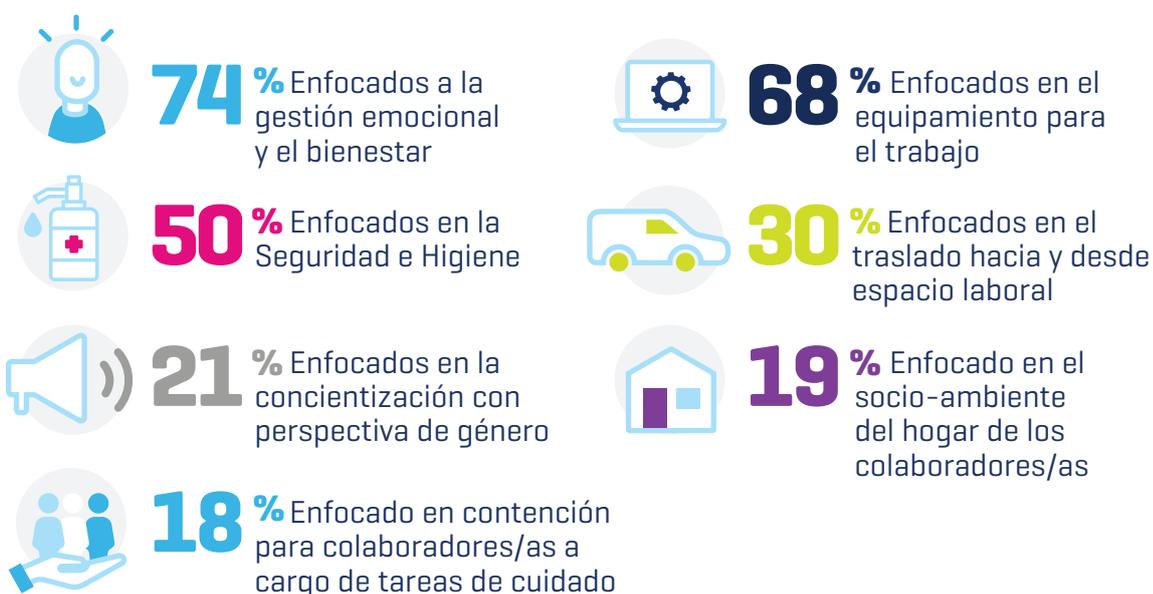
Entre las empresas que combinarán modalidades, el 65% tomará las tareas requeridas según puesto para definir la modalidad de cada trabajador/a, mientras que el 21% definió que la modalidad será voluntaria para todo el personal. Sólo el 7% liberará la decisión entre aquellos/as colaboradores/as con responsabilidades de cuidado, el 5% tendrá criterios mixtos. Por último, el 2% definió que será la aleatoriedad el criterio principal.



4

Soportes que las organizaciones estarían dispuestas a ofrecer en el nuevo normal

El principal sostén que las organizaciones estarían dispuestas a ofrecer a sus trabajadores/as están enfocados en la gestión emocional y el bienestar (74%). En segundo lugar, se registra el equipamiento para el trabajo (68%) y, en tercer lugar, la mitad de las organizaciones ofrecería soporte enfocado en la seguridad e higiene. Menos de un tercio (30%) ofrecería traslado hacia y desde el espacio laboral y más de un quinto (21%) se enfocaría en la concientización con perspectiva de género. Por último, el 19% aportaría contención enfocada en el socio-ambiente en el cual los trabajadores realizarían el trabajo distancia y el 18%, enfocado a colaboradores a cargo de tareas de cuidado.

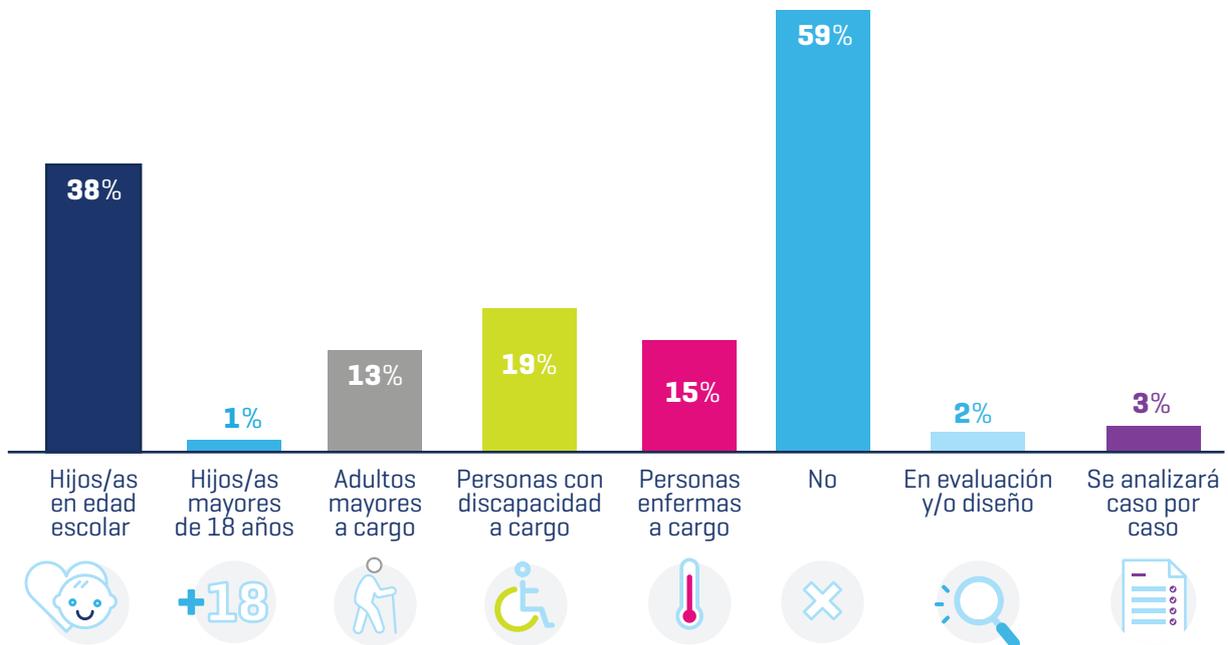


5

Programas específicos para colaboradores en el *nuevo normal*

El 59% de las empresas no aplicaría programas específicos de contención para su personal en el *nuevo normal*. Dentro de los que sí, el 38% los aplicaría para colaboradores/as con hijos/as en edad escolar, el 19% para personal con personas con discapacidad a cargo y el 15% para personal con personas enfermas a cargo (COVID-19 u otros). Sólo el 13% aplicaría programas para colaboradores/as con adultos/as mayores a su cargo.

El 3% afirma que se analizará caso por caso y el 2%, que aún está en evaluación la posibilidad de aplicar dichos programas. Por último, sólo el 1% aplicaría programas específicos para personal con hijos o hijas mayores a 18 años.



6

Influencia de la inversión de capital en la definición de la modalidad de trabajo

Parte de las conversaciones acerca de la decisión sobre la modalidad de trabajo en el nuevo normal giraron en torno a aquellas inversiones realizadas durante el aislamiento, en tanto capital redirigido a cubrir necesidades de un período muy particular en el tiempo, que se sabe finalizará pero sin certidumbre de cuándo.

De las empresas que participaron en el relevamiento y afirmaron que tenderán exclusivamente al teletrabajo o a la combinación de modalidades, el 22% afirma que la inversión influyó mucho en la definición, el 26% que influyó un poco y el 23%, que no influyó nada. El 19% de la muestra afirma no haber invertido capital. El 10% de la muestra afirma no conocer la incidencia de la inversión dichas decisiones.



B.**ORGANIZACIONES QUE TENDERÁN EXCLUSIVAMENTE A LA MODALIDAD PRESENCIAL**

Se registraron sólo 9 casos de empresas que tenderán exclusivamente a la modalidad de trabajo presencial, que en términos relativos representan el 6% de la muestra. Se expone a continuación algunos de las respuestas presentadas a fin de caracterizar dicho segmento.

Respecto a la causa principal de retorno exclusivo a la presencialidad, 3 casos afirman que están vinculado al funcionamiento del negocio y 2 por el sostenimiento de la productividad. Luego, el resto de los casos seleccionó cada uno una causa diferente: lineamientos generales de la compañía, a causa de la Ley de Teletrabajo, para sostener el *engagement* del personal y el clima organizacional, y la eficiencia de costos general.

Respecto al modo en el cual se espera retornar a la presencialidad una vez habilitada la regulación, 7 casos afirman que el regreso será por etapas, mientras que 2 afirman que será un regreso rápido con una vuelta de toda la planta en cuanto sea posible. Dentro del primer grupo, 2 afirman que será basado en turnos de rotación aleatorios, 2 según prioridad de tareas esenciales, 2 según nivel del riesgo del personal y el último caso, según las necesidades del personal.

Respecto a la aplicación de programas específicos para empleados/as con tarea de cuidado, 5 casos afirmaron no prever aplicar este tipo de políticas y 4 afirmaron que estarían dirigidos a personal con hijos/as en edad escolar.

Respecto a los soportes que la organización estaría dispuesta a ofrecer a sus colaboradores, 7 casos se enfocaron en aquellos vinculados a la seguridad e higiene, 4 casos ofrecerían soporte en el traslado hacia y desde el trabajo y otros tantos (4) en apoyo a los colaboradores responsables de tareas de cuidado. Por último, 3 casos se enfocarían en la gestión emocional y bienestar y otros 3, en el equipamiento para el trabajo.

Respecto a la influencia de la inversión de capital para la definición de la modalidad en el *nuevo normal*, 4 casos afirman que no invirtieron y 2 que no influyó en la definición. Otros 2 casos afirman que influyó un poco y el último caso, que influyó mucho.

C.

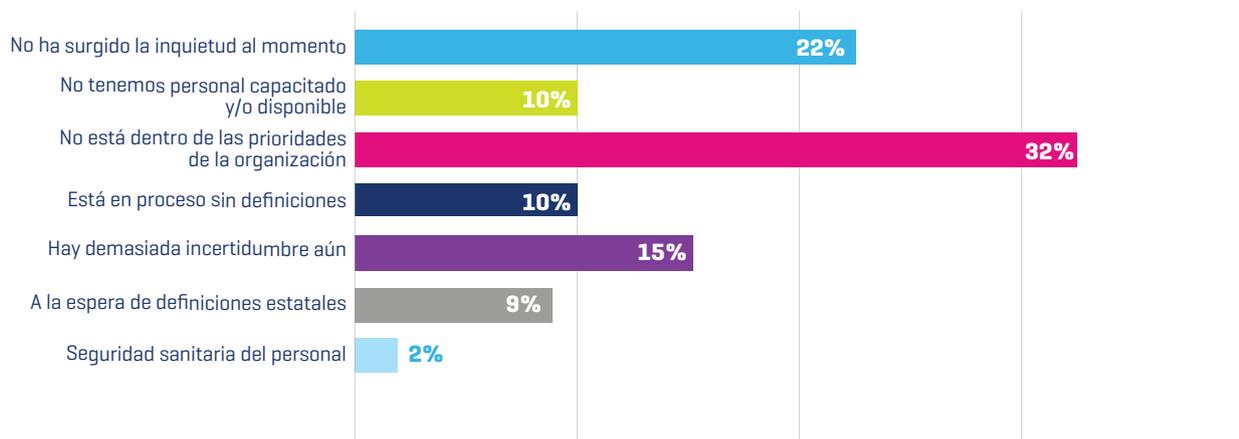
ORGANIZACIONES QUE NO DEFINIERON LA MODALIDAD DE TRABAJO EN EL NUEVO NORMAL

1

Causa principal de la falta de definición

La primera razón señalada por la cual las empresas aún no han definido la modalidad de trabajo en el *nuevo normal* está vinculada a no ser una prioridad para la organización (32%). Este dato remite necesariamente a otras temáticas que, por el momento, requieren mayor urgencia y/o atención.

En segundo lugar, se señala que no ha surgido la inquietud hasta el momento (22%), y, en tercer lugar, que hay demasiada incertidumbre sobre el futuro a corto y mediano plazo (15%). En cuarto lugar, se señala que está todavía deliberando sobre el tema (10%), o que no hay personal disponible y/o capacitado para la tarea (10%). El 9% señala que espera definiciones estatales sobre la habilitación y regulación de la actividad, y entre ellos 7% señala específicamente la Ley de Teletrabajo como motivo (en discusión y posterior sanción de la Ley de Teletrabajo durante el período de recolección de respuestas de este estudio). Por último, un 2% sostiene que el motivo es la seguridad sanitaria de los colaboradores/as de la empresa.

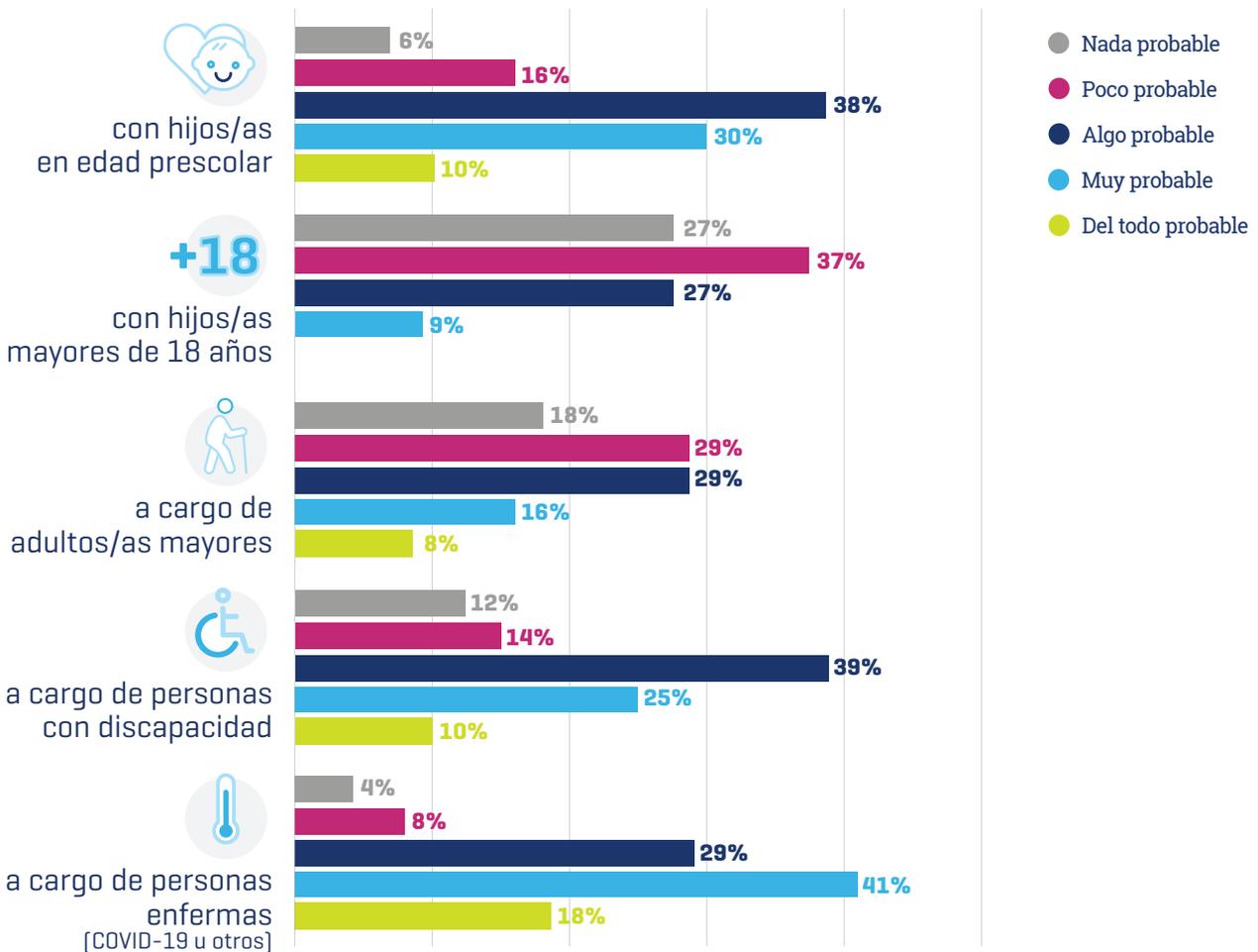


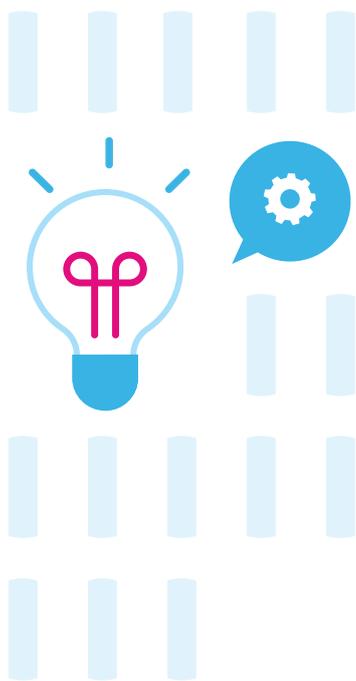
2

Probabilidad de implementación de programas específicos de contención

Si bien este segmento de empresas no ha definido el plan, se consultó sobre la probabilidad de implementar programas o políticas específicas para el soporte de su personal.

Es más probable que se ejecuten este tipo de programas para trabajadores/as a cargo de personas enfermas (18%), le sigue en segundo lugar los colaboradores/as con hijos/as en edad escolar o con personas con discapacidad a cargo (10%). En tercer lugar, programas para personas con adultos/as mayores a cargo (8%). Ninguna de las empresas consideró del todo posible otorgar programas para personal con hijos/as mayores a 18 años.





SECCIÓN 3

PERSPECTIVAS Y VISIÓN DE LOS/AS LÍDERES

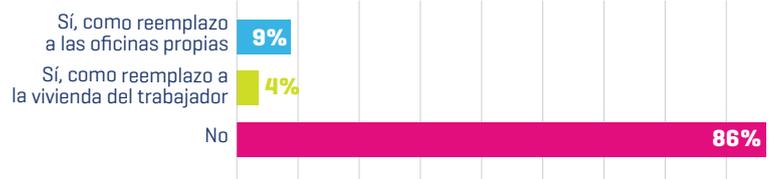
En la última sección se presentará la visión sobre algunos tópicos de corto/mediano plazo que despertaron debates durante los últimos meses.

Estos temas incluyen la utilización de oficinas propias u externas, la toma de licencias desde una perspectiva de género y las responsabilidades del sector privado frente a la nueva situación laboral.

1

Consideración del uso de oficinas externas

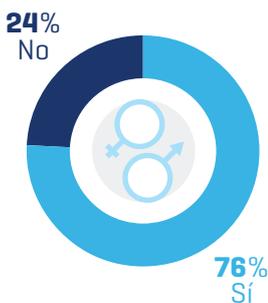
El 86% de las organizaciones participantes indica que no considera implementar o ampliar el uso de oficinas externas equipadas. Un 9% considera utilizarlas como reemplazo a las oficinas propias y el 4%, como reemplazo a las viviendas del trabajador/a. Más allá de las expectativas, el 3% afirma que el tema está en análisis.



2

Promoción de igualdad de género

Ante la hipotética situación de habilitación del retorno al trabajo presencial en AMBA y el establecimiento de licencias para el cuidado como parte de la normativa estatal, el 76% de la muestra afirmó que promovería activamente la toma de dichas licencias por parte de varones. A su vez, el 24% negó la posibilidad de accionar proactivamente en esta política.



EN EL HIPOTÉTICO CASO DE QUE SE HABILITE EL RETORNO AL TRABAJO PRESENCIAL EN EL AMBA Y SE ESTABLEZCAN LICENCIAS DE CUIDADO: ¿PROMOVERÍAS ACTIVAMENTE LA TOMA DE LICENCIAS POR PARTE DE COLABORADORES VARONES?

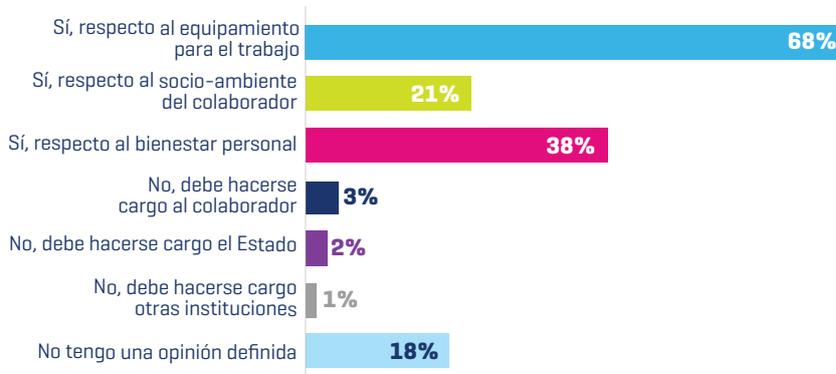
3

Responsabilidad del sector privado frente a nuevas situacionales laborales

El 68% de las empresas que participaron del estudio considera que el sector privado detenta responsabilidad sobre el equipamiento para el trabajo, el 38% respecto al bienestar del personal y el 21%, respecto al socio-ambiente en el cual cada colaborador/a realiza sus tareas.

Sólo el 3% considera que debe ser responsabilidad del mismo empleado/a, el 2% considera que es responsabilidad del Estado y el 1%, a cargo de otro tipo de instituciones.

El 18% de los respondentes indica que no tiene una opinión definida al respecto.



COLUMNA DE OPINIÓN

La experiencia de una PYME en pandemia: desafíos y aprendizajes



GABRIEL LÓPEZ

Vicepresidente de IDEA Pyme y CEO
y Co-fundador de ThinkHub

Cuando me propusieron escribir algunos comentarios desde la mirada PyME del regreso al espacio de trabajo, automáticamente me acordé de una nota de Venkat Venkatraman, Profesor de Management en la Universidad de Boston, donde mencionaba cuatro ejes fundamentales en cómo las empresas se enfocaron en estos tiempos de COVID-19:

- ▶ **Re-imaginar el trabajo;**
- ▶ **Expandir la base de talentos;**
- ▶ **Aprender a diferenciar en familia las condiciones y herramientas de trabajo;**
- ▶ **Experimentar nuevas herramientas para desarrollar nuestras tareas.**

En base a estos ejes voy a tratar de contarles como una PyME (que es parecida a muchas pero diferente a muchas otras) lo tomó, analizó y enfrentó la nueva realidad, a partir de mi experiencia personal.

Jueves 12 de marzo: me encontraba en un Hotel de Pilar en Provincia de Buenos Aires, por un evento de un fabricante que iba a durar dos días completos. Valija en mano (para los que tenemos chicos pequeños y nos ocupan la cama de noche, sabemos que esa noche en un hotel son casi vacaciones), alrededor de las 14hs recibimos un mensaje general diciendo: *"Estimados participantes, por motivo de una potencial pandemia se tienen que ir todos a sus casas hoy y no se pueden quedar en el hotel"*. Auch, adiós a la minivacaciones de una noche.

Al otro día, aprovechando que no iba a ir a la oficina, trabajé desde casa. El finde lo pasé en la costa como estaba planeado, y el lunes 15 de marzo fui a la oficina *solo por un rato* a levantar los elementos esenciales (¡qué importante sería esta "palabrita" luego para moverse!): chequeras - porque el *e-cheq* aún era una novedad en ese momento- cargadores, papelería legal, etc. Por las dudas. Ese instinto vino bien: todo a casa y a trabajar en *Home Office*.

Nunca fui muy amigo de trabajar en casa, de hecho, casi que no me llevaba la laptop, sólo los fines de semana. De repente, me encontré sentado en el comedor -obviamente no tenía espacio preparado para trabajar en el hogar- y ahí empecé a notar que la conexión a internet de casa no era buena durante *"todo"* el día, que a veces se cortaba, en medio de una call. Me encontré **compitiendo con la familia por la conectividad y dispositivos** (las clases, youtube, etc.) y explicando que **internet es necesario para las condiciones de trabajo**. Por otro lado, mis clientes desesperados por ver cómo hacían para que sus empleados pudiesen trabajar remoto, facturar, imprimir, que tuvieran wi-fi, VPN, seguridad informática y laptops, que pasaron a ser un bien super preciado. Corrimos, nos frustramos y por suerte los ayudamos a que pudieran salir andando en cuestión de horas.

Volviendo al profesor Venkat, con el equipo tuvimos que **re-imaginar** el trabajo, el formato y cómo llegar a los clientes de forma distinta. Siempre fuimos de ir a visitarlos, reunirnos y tener contacto de pasillos y pasillos. El actual Zoom, Teams, Skype, Meets, fueron **nuevas herramientas y soluciones** que nos acercaron a ellos: al principio fue necesario reagendar las reuniones que íbamos a tener presenciales de quincena a quincena, hasta que nos dimos cuenta de que era mejor vernos por camarita, porque si no, no nos íbamos a reunir en mucho tiempo.

Aprendimos que hacer Sketch (dibujar en pantallas), hacer eventos virtuales, mandar cajas con picadas, vinos, cervezas o tragos de autor, que hacían que nuestros clientes nos escucharan mientras “compartíamos” con ellos un rato virtualmente, mientras lográbamos acomodarnos a la nueva realidad.

Encontramos que podíamos **expandir nuestra base de talentos**, que antes era difícil tenerlos en otras latitudes, en otras provincias e incluso en otros países. Ahora, hacía mayor sentido trabajar remoto y los clientes -que antes se negaban a la modalidad- ahora no tenían más remedio que aceptarlo.

Nota aparte a tener en cuenta serán las nuevas regulaciones y los desafíos normativos al respecto de la nueva modalidad de trabajo remoto para el staff.

Las PyMES tuvimos un posgrado veloz en Recursos Humanos, Derecho, Impuestos, Finanzas, Tecnología: aprendimos de ATP's, de acuerdos con los colaboradores para garantizar la sustentabilidad, negociar con proveedores y clientes para que las finanzas no se resientan. Cada noticia de una nueva actividad esencial que le daba oxígeno a algún sector era un alivio, pero, por otro lado, el comienzo de más etapas y el cómo volveremos a la normalidad.

Creo que nos encontramos en un punto de inflexión entre aquellos vínculos que tuvimos y los que vamos a tener en el **Regreso al Espacio de Trabajo**:

- ▶ **Las oficinas serán más pequeñas con menos metros cuadrados, y con protocolos de rotación y horarios definidos;**
- ▶ **El trabajo remoto nos permitirá tener recursos de otras provincias, regiones, en diferentes horarios que no requieran que compartamos escritorio para saber que se trabaja (¡y mucho!) de forma remota;**
- ▶ **No todas las casas o entornos son propicios. Cada caso particular deberá ser tenido en cuenta, y hará que nos diferenciamos de otros empleadores (conectividad, espacio, situaciones familiares, violencia de género, etc.);**
- ▶ **Valoraremos mucho las reuniones y vínculos sociales en la empresa: el festejar un cumpleaños, que alguien se recibió o la fiesta de fin de año de la empresa, una excusa para compartir algo de comer o brindar. No sé si volveremos a compartir un mate, ¡o si vamos a tener individuales!;**
- ▶ **Precisaremos cambiar nuestro estilo de management y entender cómo liderar a distancia o virtualmente, ya que no estamos al alcance de la vista como antes;**
- ▶ **La tecnología será más aliada de acá en más, una oportunidad y no un gasto;**
- ▶ **Nuestra familia empezó a entender un poco más que hacemos de escucharnos todo el día y compartir más tiempo con ellos. Tal vez y como se estima, trabajemos dos o tres días a la semana desde casa;**
- ▶ **Vamos a viajar por negocios cuando sea elemental, y si no lo haremos por video llamada.**

Muchas PyMES lamentablemente se quedaron en el camino o quedaron muy golpeadas, y muchos empleos fueron perdidos. Pero las PyMES, que generamos más del 70% del empleo en el país, vamos a poner el hombro como hacemos siempre y vamos a salir adelante.

Como siempre, pido a empresarios cuando converso con ellos que colaboremos con nuestros colegas PyMES: comprémosles productos, difundamos lo que hacen y asesorémoslos, que es algo que nos termina ayudando a todos.

CIERRE



Desde el espacio de **Relevamientos de IDEA** coincidimos con el concepto acuñado hace un tiempo de que *la información es el petróleo del Siglo XXI*. En la era donde los datos abundan, es necesario construir y curar de forma colectiva información para darles sentido y, sobre todo, para que sea de utilidad en el día a día de la comunidad empresarial.

Los Pulsos de Gestión Empresarial tienen el objetivo de proporcionar información rápida sobre temáticas de alto impacto y de valor para la toma de decisiones cotidianas. Este Relevamiento nació con esa intención, pero el proceso de su formulación demostró que tanto el contenido como su impacto en las organizaciones era mayor de lo esperado. De esta forma, construimos un Pulso atípico, que requirió extensas conversaciones con diversos actores, tres semanas de recolección de datos y que sobrepasó las expectativas de interés y participación habituales.

De cierta forma, este informe lleva la impronta de un año peculiar, donde las expectativas se transformaron y los resultados acabaron siendo diferentes a los esperados.

Esperamos que, igualmente, la información aquí presentada se constituya como una oportunidad para aportar valor en las tareas cotidianas.

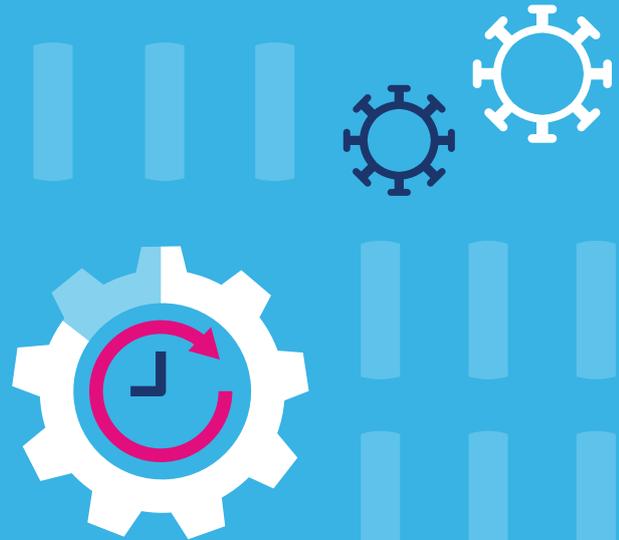
Pulso de Gestión Empresarial

Permite conocer la opinión de las empresas acerca de temas coyunturales de alto impacto, a través de un relevamiento de corta duración. De esta forma, se convierte en una herramienta al alcance del mundo empresario, de simple utilización, y por intermedio de la cual se construyen de forma dinámica y veloz puntos de referencia y tendencias sobre tópicos de interés corporativo.

IDEA < RELEVAMIENTOS

Relevamientos es un espacio que lidera y ejecuta diversas líneas de investigación, para identificar las mejores prácticas de gestión empresarial y analizar temas estratégicos para el sector privado de la Argentina. Así, genera información clave para la toma de decisiones en las organizaciones.

Más información en:
www.idea.org.ar/relevamientos/



Jimena Camperi

Gerente de Intercambio Empresarial,
Joven, Pyme y Relevamientos
jcamperi@idea.org.ar

Rosario Dezeo

Subgerente de Contenidos de
Intercambio Empresarial y Líder de
Proyectos de Relevamientos
rdezeo@idea.org.ar

Nadia Tuchszaider

Analista en Investigaciones
de Relevamientos
nadia@idea.org.ar

Contacto:

relevamientos@idea.org.ar
+5411 4130-0000

Autoridades

Roberto J. Murchison

Presidente de IDEA y
Presidente del Grupo Murchison

Ernesto Ferrer

Director Ejecutivo de IDEA

Viamonte 570 C1053ABL
CABA
+54 11 4130-0000

