



Hacia un nuevo mundo laboral y familiar

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS



Coordinadoras
Patricia Debeljuh
Magdalena de la Serna

Prólogo
Reyes Rite



Hacia un nuevo mundo laboral y familiar
/ GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Debeljuh, Patricia

Hacia un nuevo mundo laboral y familiar / Patricia Debeljuh ; Magdalena de la Serna. -
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Baur, 2021.
260 p. ; 21 x 15 cm. - (Guía de buenas prácticas / 7)

ISBN 978-987-48298-0-1

1. Administración de Empresas. 2. Responsabilidad Social Empresaria. 3. Ambiente
de Trabajo. I. Serna, Magdalena de la. II. Título.

CDD 658.001

Fecha de edición: septiembre 2021

Diseño: Baur

Impresión: Triñanes Gráfica

No está permitido la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento
o transmisión por cualquier método o medio sin autorización escrita de los autores.

Hacia un nuevo mundo laboral y familiar / GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Coordinadoras

Patricia Debeljuh

Magdalena de la Serna

Prólogo

Reyes Rite

INTRODUCCIÓN

A la conquista de una nueva era

Presentación / Patricia Debeljuh
y Magdalena de la Serna 12

Prólogo / Reyes Rite-IRYDE (España) 22

Un antes y un después lleno de luces
Marcelo Olmedo-Promedon (Argentina) 26

PRIMERA PARTE

01 **El futuro del trabajo es hoy**
Patricia Debeljuh y Magdalena de la Serna
IAE Business School (Argentina) 29

Expertos / Luis Guastini-ManpowerGroup
(Argentina) / Alejandra Moreno-MAREA
(México) 42

02 **El atractivo desafío de liderar equipos remotos**
Patricio Fay-IAE Business School (Argentina) 47

Expertas / Mariana Narduzzi-Red Hat (Argentina)
Leticia Colussi-Sancor Salud (Argentina) 60

03 **Protagonistas de la vida familiar**
Soledad Salaberry y Patricia Debeljuh
IAE Business School (Argentina) 65

Expertas / Lorena Bolzon-Universidad Austral
(Argentina) / Poli Argento-YPF (Argentina) 76

04 **Paternidad y organizaciones:
dilemas y recompensas**
Marc Grau Grau-UIC (España) 81

Expertos / Andrés Riportella-SMS (Argentina)
Paula Paya-Prudential Seguros (Argentina) 96

SEGUNDA PARTE

05	Coordenadas estratégicas Cooperación laboral Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh IAE Business School (Argentina)	101
06	Coordenadas estratégicas Cercanía familiar / Contención emocional Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh IAE Business School (Argentina)	127
07	Coordenadas estratégicas Cuidado integral / Compromiso social Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh IAE Business School (Argentina)	165
	Epílogo / La lógica del hoy de cara al futuro Patricia Debeljuh-IAE Business School (Argentina)	221
	Anexos	
	Aplicación Cuidapp	228
	Campaña "Las dos semanas de la conciliación"	230
	Fundamentos de la Mención de Honor	236
	Otras publicaciones de esta serie	242
	Sobre los autores	244
	Bibliografía y referencias	250



INTRODUCCIÓN

A la conquista de una nueva era

/ Presentación

Patricia Debeljuh y Magdalena de la Serna
Centro Conciliación Familia y Empresa
IAE Business School
Universidad Austral

/ Prólogo

Reyes Rite
Instituto Internacional para la
Resiliencia y el Desarrollo Emocional
IRYDE [España]

/ Un antes y un después lleno de luces

Marcelo Olmedo
Promedon

Presentación

Esta sexta guía de buenas prácticas que sale a la luz refleja lo que hemos vivido en estos dos últimos años que marcarán para siempre nuestras vidas. La expansión del coronavirus puso a la Humanidad ante una prueba inédita que afectó por igual y de manera simultánea a todos. Nunca imaginamos allá por noviembre del 2019 cuando presentábamos la edición anterior, que tendríamos por delante dos años tan desafiantes.

Más de una década investigando la integración trabajo-familia desde el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School e impulsando desde cero en nuestro país la responsabilidad familiar corporativa, tantos años promoviendo que las organizaciones voluntariamente ofrecieran a sus empleados políticas de flexibilidad -entre ellas el teletrabajo- y prácticas que apoyen las demandas que se derivan de sus responsabilidades familiares. Lo que nunca sospechamos es que la propagación de un virus desconocido hasta entonces nos iba a brindar una oportunidad de oro para reinventarnos y acelerar los tiempos, poniéndonos a trabajar de manera virtual y desde casa, haciendo malabares para atender también y a la vez el cuidado de nuestros seres queridos. Y puede afirmarse sin alardes que fue precisamente todo ese trabajo mancomunado que venimos desarrollando con las empresas desde CONFyE lo que les permitió adaptarse con rapidez y flexibilidad al nuevo contexto.

La pandemia ha sido el inicio de una revolución invisible que invita a repensarnos y que, de algún modo, modelará y reconfigurará nuestra manera de trabajar, de relacionarnos y, en definitiva, de enfrentar la vida. Se abre ante nuestros ojos un nuevo mundo que habrá que descubrir con aquel mismo espíritu conquistador y aventurero con que los exploradores de fines del siglo XV se lanzaron a surcar los mares y ampliar los límites de la tierra hasta entonces conocida.

Para muchos el descubrimiento de América constituye una de las más grandes hazañas de la Humanidad no solo por la conquista de nuevos territorios

sino por la expansión científica, humanística y cultural que trajo aparejada. Este hecho -tan estudiado por la historia al punto de que marca el fin de la Edad Media e inicia el Renacimiento-, develó el mapa mundial y puede decirse que sentó las bases de la globalización. Fue también calificado como “el encuentro de dos mundos” que transformó las visiones y la vida de tantas personas y pueblos al integrarse distintas culturas y tradiciones.

Tendrán que pasar los años para comprender con toda su profundidad lo que significará en la historia de la Humanidad este tiempo atravesado por el coronavirus pero, sin dudas, esta experiencia vivida -que nos ha tenido como protagonistas- está llamada a marcar un cambio de era que traerá consigo nuevas coordenadas al mundo del trabajo. Se dará también un encuentro de dos mundos: el que históricamente conocíamos, en el que la presencia física era casi insustituible, y el que aporta el mundo digital en el que la virtualidad es la gran estrella. Porque es a partir de aquí que tenemos la oportunidad de escribir una nueva página en la historia y de explorar juntos los aprendizajes que nos ha dejado lo vivido, con sus más y sus menos, con sus grandezas y sus limitaciones, con sus aciertos y sus errores.

Tenemos la posibilidad de mirar más allá y sacarle partido a las lecciones aprendidas en este tiempo que están llamadas a convertirse en un mapa de coordenadas para moverse en este nuevo mundo laboral. En efecto, así como la latitud y la longitud constituyen un sistema de referencias para ubicarnos geográficamente, las coordenadas de este contexto actual tienen también dos variables: el tiempo y el espacio.

Esta guía “Hacia un nuevo mundo laboral y familiar” muestra precisamente cómo las empresas de Argentina se adaptaron contra reloj y muy rápidamente a circunstancias imprevistas demostrando en tiempo real la capacidad de reinventarse de la mano de la tecnología, para trabajar de manera diferente, en espacios físicos y virtuales. Dan cuenta de una nueva cultura organizacional que las transforma en empresas más humanas, más sustentables y más conscientes de que la persona tiene que estar en el centro y de que su familia es su principal fuente de motivación para salir a trabajar. Esta pandemia, a nivel

social y personal, ha generado una sensación de vulnerabilidad para la que no estábamos preparados. De una u otra manera hemos sido incapaces de anticipar, hacer frente y resistir a los efectos de un virus insignificante bajo el microscopio, pero con un poder destructor letal. Convertir esto en una oportunidad de crecer en resiliencia es la invitación que nos deja el prólogo de esta guía, escrito por Reyes Rite, Presidente del Instituto Internacional para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional (IRYDE) de España a quien agradecemos su aporte.

En estas páginas recogemos el trabajo realizado en este contexto no como quien mira al pasado y se queda en el recuerdo de lo vivido, sino con la perspectiva que da la experiencia de lo transitado para afrontar el presente y, sobre todo, para encarar el futuro. Con esta publicación nos proponemos capitalizar aprendizajes que nos ayuden a configurar el nuevo mundo laboral que se avecina y nos comprometan aún más con la calidad de vida de las personas y de sus familias. Los iremos desglosando a la par de ir presentando los contenidos de esta guía con la intención de que se transformen en las nuevas coordenadas de este mundo laboral y familiar que se viene.

En primer lugar, **la responsabilidad en la construcción del bien común.** En este tiempo hemos sido testigos de que nadie se salva solo y una vez más el trabajo de CONFyE fue el catalizador de tantas experiencias compartidas entre las empresas, poniendo a disposición de todos, contenidos, buenas prácticas y herramientas que nos permitieron transitar juntos este contexto. Los valores que iluminan nuestro trabajo (solidaridad, generosidad, confianza, laboriosidad, entre otros) fueron piedras angulares para fomentar la cooperación, la reciprocidad y el compromiso de todos, rompiendo la lógica de la competencia y de la mentalidad transaccional tan difundidas en el ámbito empresarial. La cooperación y la reciprocidad van más allá del plano objetivo de los bienes que se comparten para alcanzar un ámbito subjetivo más profundo que se forja en torno a las relaciones humanas haciendo posible el bien de todos. En este sentido queremos destacar el compromiso de todas las empresas que han querido compartir sus buenas prácticas en esta guía y de modo especial agradecer a ManpowerGroup, Promedon, Sancor Salud, SMS, Red Hat e YPF por sus apoyos que hicieron posible concretar esta publicación de distribución gratuita.

Gracias a Marcelo Olmedo, Presidente de Promedon, por sumar, en nombre de todas ellas, su visión estratégica y a la vez positiva y animante a estas páginas.

Otra lección que nos deja este tiempo es que **el futuro del trabajo es hoy**. Sin dudas, la pandemia ha acelerado los cambios que veníamos estudiando y analizando bajo el llamado trabajo del futuro. Puede decirse que las transformaciones que los académicos preveíamos para más adelante, se han adelantado entre 5 y 10 años. Estos avances, muchos de ellos de la mano de la revolución digital, trajeron consigo la caída de varios mitos como “no se puede trabajar desde casa” o “el trabajador ideal es aquel que está totalmente dedicado a su trabajo, disponible las 24 horas del día” o “no se pueden llevar problemas de la familia a la oficina.” Precisamente este futuro del trabajo y los desafíos en términos de liderazgo, talento e inclusión, fue el tema de una de las investigaciones que impulsamos desde CONFyE en alianza con ManpowerGroup y Marea Consulting de México a partir de la pregunta: ¿Cuáles son los retos para re-imaginar el futuro del trabajo y el liderazgo con igualdad de oportunidades? Queremos de modo especial agradecer a María del Carmen Bernal, Alejandra Moreno y Ana Inés Juliano por este trabajo conjunto.

Algunas de las conclusiones de este estudio se recogen en el capítulo uno en donde se reflexiona sobre las nuevas coordenadas que trae el actual entorno laboral y su impacto en la vida familiar. Agradecemos también muy especialmente a Luis Guastini, Presidente & CEO ManpowerGroup Argentina por sumar su mirada a este capítulo, gratitud que se extiende a todo su equipo por el apoyo dado a nuestra investigación. Gracias también a Alejandra Moreno por aportar a esta guía los desafíos de la inclusión para promover entornos laborales más flexibles y equitativos que demanda el nuevo contexto.

En este futuro del trabajo se están dando cambios tecnológicos importantes que aceleran todos los demás, pero no hay que olvidar que más allá de estos avances, la transformación es impulsada por las decisiones de personas concretas. Y es aquí donde los líderes juegan un rol clave. El trabajo del futuro, que es presente, trae consigo nuevas lecciones para los directivos junto con grandes dosis de una **actitud colaborativa, abierta a la flexibilidad y a la innovación**

que son claves para dirigir equipos en este contexto. Hemos visto cómo la tecnología y el talento humano son capaces de aunar esfuerzos de manera cooperativa y sinérgica hasta crear una nueva cultura de trabajo. Este es precisamente el tema del capítulo dos escrito por nuestro colega Patricio Fay, Director del Área de Comportamiento Humano del IAE Business School. Las reflexiones de Mariana Narduzzi, Gerente Regional Senior de Recursos Humanos de Red Hat y de Leticia Colussi, Líder de Cultura del Grupo SanCor Salud completan esta sección sumando como líderes su experiencia en primera persona.

También lo que hemos vivido -y no debemos olvidar- es la responsabilidad que tenemos todos de **cuidar la ecología humana** que es el hábitat natural que necesitan las personas para nacer, para crecer y para desarrollarse. Ese lugar es la familia que se ha visto impactada y revalorizada en este contexto. Para entender lo que estaba pasando en el interior de los hogares, en el año 2020 nos sumamos a la investigación “El impacto de la pandemia en la vida familiar en todas las culturas,” iniciativa promovida por la *Hamad Bin Khalifa University College of Public Policy* de Qatar y en alianza con diferentes académicos y expertos representantes de organizaciones de la sociedad civil. Se trata de uno de los estudios más grandes de su tipo en el mundo llevado a cabo en 72 países de los 5 continentes, en asociación con el Departamento de Desarrollo Económico y Social de las Naciones Unidas. Participaron 28 académicos de 10 universidades y centros de investigación (uno de ellos CONFyE en conjunto con la Prof. Belén Mesurado de la Facultad de Psicología de la Universidad Austral) y 17 ONG´s, entre las que se encuentra APDES a quien agradecemos su apoyo para difundir este estudio en Argentina. Los datos globales proporcionaron una ventana única a los puntos en común y las diferencias en cómo las familias fueron moldeadas por la pandemia en todo el mundo.

Parte de las conclusiones de este estudio están recogidas en el capítulo tres de la presente guía, escrito en conjunto con Soledad Salaberri. Gracias a ella por su colaboración y a Poli Argento, Líder de Diversidad en YPF y a Lorena Bolzon, Decana del Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad Austral por sus aportes que refuerzan la importancia de promover la corresponsabilidad y de apoyar a todos y muy especialmente a las mujeres ante las nuevas demandas

que trae este contexto. Otro aprendizaje que nos servirá como una coordenada para siempre es la necesidad de contar con **tiempo para uno mismo y para la familia**. Tantas semanas de aislamiento nos han permitido pensar en quiénes somos y qué queremos ser en la vida, además de estar con las personas que más queremos. Seguramente hemos tenido ocasión de repensar nuestras prioridades y sopesar nuestras motivaciones y se nos abrieron oportunidades para (re) valorizar el sentido de nuestra vida. Una vez superada la pandemia, salimos fortalecidos y con más claridad sobre el propósito de nuestra existencia y apoyados por vínculos interpersonales más sólidos y estables. Le hemos sacado brillo a las tareas de cuidado y a las labores domésticas que históricamente se han asociado a la mujer pero que, con la experiencia de este tiempo, se han transformado en una responsabilidad compartida. De hecho, a raíz del confinamiento, más hombres se han involucrado en el hogar y en la educación de los hijos, para ellos ha supuesto (re) descubrir el enriquecimiento entre trabajo y familia y ha propiciado el desarrollo de competencias y de nuevas formas de organizar la vida familiar en torno a tareas asumidas más equitativamente entre todos. En más de un caso esta situación los ha llevado a replantearse su rol como padres.

Este fue otro de nuestros temas de investigación que impulsamos este año y gracias a Marc Grau Grau, Profesor de la Universidad Internacional de Cataluña y *Research Fellow* de la Universidad de Harvard pudimos replicar en Argentina el estudio Paternidad & Empresas que él lidera. Gracias también al Prof. Reynaldo Rivera de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral por este trabajo conjunto y a los dos por sumarnos en el capítulo cuatro algunas de sus conclusiones. Un agradecimiento especial para Germán Debeljuh, Soledad Salaberri, Sandra Petrovello que formaron parte de este equipo de investigación y a Andrés Riportella, Socio SMS Buenos Aires y Paula Paya, Gerente de Recursos Humanos & Sustentabilidad de Prudential Seguros por compartirnos su experiencia como padres y como líderes.

Este replanteo sobre el propósito de vida llevó, por un lado, a las personas a preguntarse si sus valores están alineados con lo que sus empresas le ofrecen para su desarrollo no solo profesional sino también personal. Por otro lado, las organizaciones se propusieron una nueva vinculación con sus

empleados -y también los líderes con los miembros de sus equipos-, basada en relaciones interpersonales más francas, creíbles, construidas desde la confianza y la cercanía, la escucha activa con foco en el bienestar emocional más allá de los objetivos de trabajo. El desarrollo de estas competencias ha permitido también un mayor conocimiento de la realidad familiar de cada colaborador para, a partir de allí, entender y acompañar más sus demandas de integración trabajo-familia.

Las prácticas que se comparten en la segunda parte de esta guía dan cuenta del gran esfuerzo que han hecho las empresas para acompañar a las familias de sus empleados poniendo énfasis en **el valor de cada persona y de su dignidad**, otra enseñanza que se ha puesto de relieve. Cada uno posee un valor intrínseco por el mero hecho de ser persona y esto implica la necesidad de que todos sean tratados en un pie de igualdad y que puedan gozar de los derechos fundamentales. Este virus nos ha dado un baño de humildad porque no somos omnipotentes, nos abre a los demás para captar el ser del otro y para ponernos en su lugar. Muchos han descubierto que hay vida fuera del trabajo y surgieron los deseos de un mayor bienestar y calidad de vida.

La irrupción del coronavirus nos abrió a todos la posibilidad de trabajar de manera distinta y en el capítulo cinco las buenas prácticas dan cuenta del rediseño del ámbito laboral con la ayuda de la tecnología y el empoderamiento de los equipos para poner de manifiesto el valor del trabajo en equipo y de la cooperación laboral. Estas iniciativas también muestran la capacidad de aprender y desaprender para adaptarnos a nuevos entornos e ideas y explorar juntos otras alternativas. En este contexto de pandemia se ha puesto a prueba y en juego nuestra salud y el bienestar de las personas que más queremos. Hasta la ciencia que parecía tener respuesta para todo quedó expuesta frente a las limitaciones humanas y la realidad puso de manifiesto la necesidad de estar cerca, de gestionar las emociones y acompañar situaciones que van más allá del ámbito laboral. Este es el núcleo del capítulo seis donde se presentan buenas prácticas impulsadas por las empresas para fortalecer la cercanía familiar y ofrecer contención emocional. Esta crisis mundial está demostrando la gran capacidad de transformación que tenemos las personas a nivel individual y colectivo y, concretamente, la capacidad de donación y el alto sentido de colaboración para

hacer la vida más agradable y saludable a los demás. Por eso en el capítulo siete se recogen iniciativas llevadas a cabo por distintas empresas para ofrecer un cuidado integral de sus colaboradores y a la vez llevar ese compromiso más allá mostrando actitudes de colaboración y de ayuda hacia las familias de la comunidad. De alguna manera ellas muestran la cara del servicio como valor humano, sin buscar ganar aplausos ni esperar reconocimientos, aunque bien merecidos sean.

Gracias a las 25 empresas que nos comparten sus experiencias y en especial a todos los directivos, empleados, delegados sindicales y familiares que han aportado sus testimonios que dan cuenta del impacto que estas iniciativas han tenido en sus vidas y en situaciones concretas.

Para adentrarnos en ese mundo que tan vertiginosamente iba cambiando, desde CONFyE, nada más empezar la pandemia nos propusimos entender el fenómeno que estábamos viviendo para identificar el impacto que tenía tanto en el ámbito laboral como en el interior de las familias. Como siempre hacemos y como fruto de nuestros estudios, quisimos acercar a las empresas propuestas y herramientas para transitar juntos esa situación inédita. Por eso, en los Anexos de esta guía se recoge Cuidapp, la aplicación desarrollada desde CONFyE con el apoyo de Red Hat y otras empresas del Club IFREI para acompañar a las personas que tienen a su cargo el cuidado de un adulto mayor. A través de esta herramienta se ofrecen consejos y orientaciones prácticas para identificar necesidades, prevenir factores de riesgo, sistematizar la información sobre la historia clínica, medicación, hábitos de vida saludables y atención de la salud y la movilidad y disponer de espacios físicos adecuados que garanticen una mayor autonomía y seguridad. La aplicación cuenta también con recursos para el entretenimiento y la estimulación cognitiva que favorecen el bienestar físico, emocional y social del adulto mayor mejorando su calidad de vida.

También se publican al final de estas páginas las piezas gráficas, diseñadas por Josefina Laudadio, de “Las dos semanas de la conciliación,” una iniciativa lanzada desde CONFyE para replicar cada año desde el 1 de mayo (Día Internacional del Trabajo) al 15 de mayo (Día Internacional de la Familia) con diferentes mensajes que ayuden a tomar conciencia de la necesidad de integrar

la vida familiar con la laboral. La campaña del 2020 estuvo centrada en el enriquecimiento entre estos dos ámbitos de desarrollo de la persona y la del 2021 bajo el lema “Cuida2 en el trabajo y en la familia” ofrece consejos útiles para cuidarnos entre todos en este tiempo tan especial. El mundo de la virtualidad nos dio también la oportunidad de sumar desde CONFyE más contenidos digitales para acompañar y ayudar a transitar este contexto. Prueba de ello son los *e-learning*s “Familia y Trabajo: ¿integración o conflicto? desarrollado en la plataforma Integralis (<https://www.cursosintegralis.org/familia-y-trabajo>); “Paternitas”, una comunidad de papás que buscan formar familias positivas y felices (<https://www.paternitas.org/>) impulsada desde la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral en alianza con CONFyE, el Instituto de Ciencias para la Familia, el *think tank* Intermedia y el proyecto “Mujer Conectada” destinado a fortalecer el liderazgo de las mujeres emprendedoras sociales de barrios vulnerables en alianza con Mujeres 2000.

Por primera vez, Argentina está presente este año en el *International Review of Leave Policies and Research*, un estudio que se viene impulsando desde el 2005 en 47 países que recoge las licencias de maternidad, paternidad y cuidado infantil y otras medidas relacionadas con el empleo para apoyar desde el ámbito público y desde las empresas a los padres y madres que trabajan. El aporte de CONFyE se puede consultar en: Debeljuh, P. and Ginestra, C. (2021) ‘Argentina Country Note’, en Koslowski, A., Blum, S., Dobrotić, I., Kaufman, G. and Moss, P. (eds.) *International Review of Leave Policies and Research 2021*, pp. 64-75. <https://www.leavenetwork.org/annual-review-reports/>. La cooperación académica que nos mueve ha quedado también plasmada en la alianza con la Universidad del Istmo para apoyar el Programa de Especialización en Responsabilidad Familiar Corporativa y en la contribución al debate parlamentario con diputados y senadores sobre el proyecto de ley de teletrabajo, la extensión de licencias de cuidado y la reforma laboral.

Es de justicia agradecer aquí la Mención de Honor “Senador Domingo Faustino Sarmiento” que recibió el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School en diciembre de 2019 y que fue el broche de oro a los 10 años de trabajo. Se trata de la máxima distinción que otorga la Cámara

de Senadores de la Nación Argentina a personas físicas o jurídicas del quehacer cultural, deportivo, profesional y académico, por su obra emprendedora destinada a mejorar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de las comunidades. En los Anexos se pueden ver los fundamentos de este reconocimiento. Desde el Senado destacaron la labor y el invaluable aporte que hace el Centro CONFyE hacia el interior de las organizaciones para construir una sociedad que cuida la ecología humana y consolida a la familia como pilar del desarrollo personal y profesional. Sin dudas, esta distinción nos honra y nos compromete aún más en nuestra tarea porque nos queda mucho por hacer.

Todo el trabajo de CONFyE fue, es y será siempre un gran trabajo en equipo. Por eso, queremos agradecer a nuestros colegas del IAE Business School y muy especialmente a su Decano, el Prof. Rodolfo Rivarola, por todo el apoyo que nos dan. Gracias a Elina Segret, con quien hemos impulsado tantos proyectos en estos últimos años y a Jazmín Nogaró por ayudarnos a difundirlos. Una mención especial a Sergio Baur y todo su equipo que, con su creatividad y profesionalismo, le ponen a cada guía diseño y color.

Por primera vez en su historia, el mundo se ha parado de golpe y a medida que retome su marcha será bueno no perder de vista estas coordenadas que nos dejó la pandemia. Ojalá que no nos olvidemos lo importante que es cuidarnos y poner en el centro de nuestras decisiones a la persona y con ella a su familia. Solo así esta oportunidad de oro no se habrá perdido.

Estamos a las puertas de una nueva era en las relaciones laborales y familiares. Ya nada será como antes y a la vez, lo que sea esta “nueva normalidad”, dependerá no tanto de las decisiones de los gobiernos o de las empresas, sino de uno mismo. El futuro lo escribiremos con nuestras acciones, con ese espíritu conquistador y aventurero, porque cada uno está llamado a ser protagonista de este nuevo mundo laboral y familiar. Cada uno está invitado a hacer historia.

PATRICIA DEBELJUH Y MAGDALENA DE LA SERNA
CENTRO CONCILIACIÓN FAMILIA Y EMPRESA
IAE BUSINESS SCHOOL / UNIVERSIDAD AUSTRAL

Prólogo

Con todo lo vivido en este último tiempo, hemos pasado de entornos VUCA, en los que se movían las organizaciones, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad a entornos COVID-19 cuya naturaleza catastrófica, oscura, virulenta, inestable y destructiva, nos exige mucho más.

Casi sin aviso hemos saltado de la necesidad de un cambio de mentalidad a una transformación radical de vida y de prioridades. Ahí estamos, haciéndonos conscientes de nuestra propia vulnerabilidad y creciendo en humildad, porque nos hemos dado cuenta de que solos no podemos salir adelante.

En este contexto la resiliencia ha sido, es y seguirá siendo la gran protagonista, porque ser resiliente consiste en lograr salir fortalecidos de la adversidad y para conseguirlo es necesario saber aceptar y adaptarse a la realidad sin quejas ni victimismos. Las cosas casi nunca son como deberían ser: ¡las cosas son como son! Manejar adecuadamente lo que no esperábamos y nos desconcierta es clave, pero también estar entrenado en ser flexible para adaptarse de forma práctica y dinámica a nuevos desafíos.

Por muy grave que sea lo que se haya vivido o sufrido, la psique se revela tan dúctil que, con el contacto humano, con el entendimiento y con la palabra, se puede volver a flote. Por eso son tan importantes las redes de apoyo: en el ambiente social, en el ámbito laboral y en la esfera familiar.

En la adversidad surge lo mejor y lo peor de las personas y de los sistemas. Y esta guía de buenas prácticas que tiene en sus manos es muy valiosa para aprender de las empresas argentinas que han sabido adelantarse, han tenido capacidad de respuesta a un contexto adverso y han podido construir redes de apoyo seguras en estos momentos difíciles.

Sin dudas, todo el gran trabajo que desde hace más de diez años se impulsa desde el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School ha sido para ellas un ancla que aportó firmeza y estabilidad para hacer frente a los avatares del contexto.

A través de estas páginas podrán descubrir cómo empresas de diferentes industrias y sectores se adaptaron con decisión y coraje al nuevo escenario laboral, atravesando dificultades, pero poniendo por sobre todo y en primer lugar el cuidado de su gente.

Empresas que construyeron cauces para compartir y honrar sus valores, que han sabido fomentar la escucha, la comunicación inteligente y asertiva y el *feedback* constructivo con sus empleados, y que han demostrado un compromiso genuino con sus familias y con la responsabilidad social. Empresas que unen cabeza y corazón y se ponen en acción respondiendo sin vacilar cuando es más necesario. Es de agradecer y de admirar cómo han trabajado con la idea de servir de apoyo e inspirar a otros para afrontar este contexto desafiante y crecer en resiliencia como personas y como organizaciones. En efecto, la resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a un cambio exponencial y a las interrupciones repentinas, y sobrellevar y prosperar en un contexto hostil.

Una organización resiliente es aquella que no solo sobrevive sino que se fortalece pasando una prueba, le encuentra un sentido a lo que sucede y sabe prever los problemas y reconocer a tiempo las nuevas circunstancias que se presentan para adaptarse a ellas con agilidad y creatividad, afrontando los nuevos desafíos con sentido de responsabilidad y superación y con conciencia clara de la misión que tiene y del legado que deja.

Ser resilientes no es solo ser fuertes ante la adversidad, también es ser flexibles. En las buenas prácticas aquí recogidas se percibe de forma clara con ejemplos, testimonios y vivencias la flexibilidad con que han sabido moverse y adaptarse, así como también muestran el poder de una serie de redes interactivas a diversas escalas que representan un mapa de relaciones estables atravesadas por la empatía. Esto es fundamental porque somos seres que coexistimos con otros, construimos nuestra civilización en sociedades y basamos nuestro propio crecimiento y desarrollo en el resultado de las interrelaciones con otras personas en el ámbito social, laboral y familiar.

Esta guía muestra el camino recorrido por las empresas en estos dos desafiantes años para, tal vez sin proponérselo, crecer en resiliencia. Para resumirlo, diría que tiene lo que yo llamo "la magia del C.A.F.E. doble" para afrontar la adversidad y salir fortalecidos.

Tomarse un "C.A.F.E. doble" significa desarrollar:

- Creatividad para buscar soluciones nuevas y aprender de los conflictos que se presentan en nuestras vidas.
- Confianza para recurrir a éxitos y logros que favorezcan la seguridad de que, si ya hemos salido de una, podremos con esta nueva situación. Esto es ejercer el control cognitivo que nos permite gestionar las emociones y abrirnos a la ayuda de los demás.
- Aceptación para dejar de buscar culpables y de justificar nuestros errores, reconocer la propia vulnerabilidad y ser humildes.
- Adaptación sin bloqueos para ser capaces de dar con las soluciones.
- Flexibilidad para hacernos cargo del contexto y tomar después las decisiones con agilidad y sin apego, cambiándolas las veces que haga falta pues, en un ambiente difícil, nadie tiene la varita mágica para saber cómo no equivocarse.

- Fortaleza para mantenerse en el rumbo a pesar del dolor y del sacrificio, con sentido de responsabilidad por solidaridad y capacidad de servicio.
- Espiritualidad, ya que todo tiene un para qué que nos indica que trascendemos a nosotros mismos, coexistimos con otros e impactamos construyendo el futuro.
- Esperanza de ser mejores, que nos acompaña y nos da fuerza para seguir trabajando por alcanzar nuestra mejor versión.

Todas estas cualidades nos hacen salir fortalecidos ante cualquier nueva situación, ante cualquier nuevo reto. Vivimos en un mundo en constante cambio, y para ser felices y plenos debemos aprender a cambiar con él. Deseo que disfrutéis de la lectura de esta guía de buenas prácticas y que podáis enriquecerla con vuestras propias aportaciones y experiencias.

REYES RITE / PRESIDENTE
INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA RESILIENCIA
Y EL DESARROLLO EMOCIONAL
(IRYDE) ESPAÑA



Un antes y un después lleno de luces

Cada una de las pandemias que sufrió la Humanidad a lo largo de su historia generaron cambios profundos en las realidades que se vivían, y puede decirse que ha habido un antes y un después luego de ellas. Cabe destacar, como ejemplos singulares pero significativos, el período del Renacimiento con todas sus luces como etapa inmediata posterior a la peste negra o la creación del sistema de salud pública europeo como reacción a la letal gripe española de principios del siglo pasado.

Ahora bien, ¿cuáles serán los impactos que traerá a nuestra generación esta pandemia del coronavirus que estamos atravesando? Sin dudas, nos dejará un cambio profundo en nuestra forma de vida, en nuestra manera de relacionarnos y también en nuestro modo de trabajar. Así, por ejemplo, la interacción digital con sus consecuencias de deslocalización geográfica y el descubrimiento del hogar familiar como espacio laboral, son realidades nuevas que ya forman parte de las rutinas de una gran cantidad de personas en todo el mundo.

Sin embargo, creo que estas son solo algunas señales de una transformación más profunda que este nuevo contexto nos está proponiendo a quienes lideramos organizaciones empresariales. Las recientes formas de trabajo que se han generado y acelerado en este tiempo van a potenciar las tendencias ya existentes que promueven dentro de las empresas la concepción del ser humano de una manera integral.

El largo encierro y aislamiento que afrontó toda la Humanidad nos permitió revalorizar realidades de nuestra vida que, probablemente en etapas previas, teníamos subvaluadas. La familia y el hogar no eran suficientemente apreciados, fruto de agendas laborales y compromisos sociales que dejaban

poco espacio para el cuidado de nuestros afectos. Estoy convencido de que lo que se viene después de esta experiencia universal será un período de luces, donde las organizaciones empresariales trabajaremos intensamente para crear condiciones más propicias para el desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias, con todo el impacto que esto tendrá para nuestras empresas y también para la comunidad en su conjunto. Sin dudas, fortalecer la familia es fortalecer la sociedad donde se desarrollan.

Es indiscutible que las organizaciones empresariales han generado, en las últimas décadas, un crecimiento económico que ha impactado positivamente en la calidad de vida de las personas. Ha sido una enorme contribución de la cual debemos estar orgullosos. Ahora, imaginemos que a este extraordinario logro le sumamos un gran aporte como es el desarrollo de la institución familiar. Entonces, lograremos sin dudas ¡una contribución de enorme impacto social!

Este gran desafío para nuestras organizaciones fue, es y seguirá siendo muy difícil de afrontar en soledad. Por este motivo, desde el año 2010, consideramos estratégico unirnos al Club IFREI. Diez años después y gracias al trabajo del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, pudimos adaptarnos más rápida y fácilmente a este nuevo contexto. El apoyo recibido a lo largo de estos años nos ha permitido tener una guía, un camino que nos ha llevado a poner la integración Empresa y Familia en un plano central, generando iniciativas que son altamente valoradas por los miembros de nuestra organización y que nos posibilitan acompañar y fortalecer a sus familias.

¡Gracias a CONFyE y a todas las empresas del Club IFREI por esta nueva guía! ¡Gracias por mostrarnos el camino y perseverar! ¡Gracias por acompañarnos hacia este nuevo mundo laboral y familiar que se nos abre lleno de luces! ¡Gracias por ayudarnos a sentirnos muy orgullosos de lo que estamos haciendo entre todos!

MARCELO OLMEDO / PRESIDENTE
PROMEDON



PRIMERA PARTE

01

El futuro del trabajo es hoy

/ Patricia Debeljuh y Magdalena de la Serna
IAE Business School
Universidad Austral



La llegada del COVID-19 a comienzos del 2020 irrumpió fuertemente en el ámbito laboral, personal y familiar en todo el mundo. La pandemia reconfiguró la manera de trabajar, exigió repensar procesos y políticas, modificó hábitos y costumbres, así como permitió revalorizar el bienestar, la vida familiar y nuestro aporte a la comunidad.

En un contexto de aislamiento y/o de distanciamiento social, esta crisis mundial puso especialmente en evidencia la fragilidad humana, así como la enorme oportunidad de tomar esta experiencia transformadora como un punto de inflexión para capitalizar aprendizajes, a fin de rediseñar entornos laborales más flexibles que promuevan la empatía, la inclusión y el pleno desarrollo de cada persona y de su familia.

El futuro del trabajo se adelantó varios años y las tendencias que académicamente se venían estudiando para entender ese fenómeno se aceleraron notablemente. Las empresas están llamadas a aprovechar lo que han aprendido de la respuesta inmediata a esta crisis para resetear las agendas de trabajo de sus organizaciones y liderar el cambio hacia un entorno laboral más equitativo e inclusivo que les permitirá estar mejor preparadas para enfrentar nuevos desafíos.

Quizás el impacto más evidente de la pandemia fue la significativa proporción de trabajadores que se vieron obligados abruptamente a trabajar desde su hogar. Según datos de la OIT (2021), previo a la irrupción de la pandemia alrededor del 8% de los ocupados a nivel mundial eran trabajadores basados en el hogar y de ellos el 80% eran independientes.¹ Antes del COVID-19, el trabajo remoto era un concepto distante y alejado para muchas compañías y empleados, y se lo consideraba un beneficio reservado para pocos dentro de algunas empresas pioneras en su implementación. En Argentina, de acuerdo a cifras de un estudio de CIPPEC (2021), antes de esta crisis solo el 17% de los asalariados teletrabajaba. Para las mujeres este porcentaje es solo del 14%, mientras que para los varones asciende al 20%.²

Una investigación impulsada desde el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School permitió identificar y comprender cuáles son los principales retos para reimaginar y reconfigurar hoy el futuro del trabajo así como apoyar a las empresas para reformar y dar soluciones para adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

Para afrontar la nueva normalidad, los encuestados, líderes de empresas de toda la Región, identificaron que la implementación de soluciones digitales (26,2%), el rediseño del negocio (21,8%) y la identificación de riesgos y estrategias (18,4%) son, en ese orden, las acciones a tomar. Todas ellas requieren posiblemente del *upskilling* o *re-skilling* del talento presente; sin embargo, esta alternativa apareció en cuarto lugar.

Para adaptarse a los nuevos cambios, la habilidad más elegida fue la agilidad que hace referencia a la capacidad de cambiar eficientemente, integrando variables para responder rápida y eficazmente a los desafíos del contexto actual. En segundo lugar, surgió el liderazgo adaptativo como un factor clave unido a la comunicación asertiva, tercera opción elegida por los encuestados. De cara al futuro, la dirección por objetivos y la confianza en los equipos se potenciarán en la nueva normalidad, seguida de una eficiente gestión del tiempo y una mejor integración trabajo-familia. Las conclusiones de este estudio muestran que el rediseño del trabajo de hoy implica:

- Implementar soluciones tecnológicas considerando el *know-how* necesario y las competencias requeridas para que las nuevas transformaciones digitales sean efectivas y sostenibles en el tiempo. Esto demandará formación del talento para que no traiga como consecuencia nuevos excluidos.
- Valorar la diversidad y trabajar en pos de la inclusión para alcanzar la flexibilidad, la creatividad y la eficacia que necesitan los equipos de trabajo en el contexto actual, siendo una palanca que impulsa hoy el desarrollo del talento futuro.
- Tomar mayor conciencia de la realidad familiar de las personas y respetarla para que puedan integrarse de manera armónica la vida profesional y personal.
- Preparar a los líderes y a sus equipos para ser cada vez más adaptables y creativos, fomentando la innovación, el espíritu emprendedor y la flexibilidad para acomodarse a las nuevas tendencias, competencias elegidas como las más requeridas para el futuro del trabajo.

Bimodalidad laboral: presencial y virtual

Esta pandemia ha provocado un cambio sin precedentes hacia el trabajo remoto y sentará las bases de una nueva modalidad laboral que nos permitirá sacarle partido a esta experiencia. Lo que se viene trasciende geografías, generaciones y culturas y ya tiene nombre: *blended working* o modelo híbrido. Se llama así a un trabajo que combina la presencialidad con la virtualidad, con políticas flexibles y metodologías ágiles que posibilitan dar a las personas un cierto control sobre el ritmo y lugar de trabajo.

Esta autonomía abarcará la independencia en la organización y control de las tareas y del tiempo, así como la libertad de trabajar desde donde uno quiera.

La tecnología, que muchas veces era vista con recelo por temor a desplazar puestos de trabajo, ahora se presenta como una aliada estratégica que ofrece respuestas para acelerar todos los procesos internos y externos, reorganizar y reducir las tareas, expandir nuevos productos y servicios con más canales y habilitar otras formas de trabajar. La digitalización pasa a ser una ventaja competitiva y demandará que la fuerza laboral cuente con nuevas habilidades no solo tecnológicas sino también sociales y emocionales. Se expanden las fronteras para encontrar talentos y se abren nuevas oportunidades para la inclusión de grupos tradicionalmente marginados.

La modalidad *blend* virtual-presencial / local-internacional llegó para quedarse y es imperioso enfocarse en desarrollar la agilidad de las personas y de las organizaciones para reinventarse ante las demandas actuales. No se trata tanto de adaptarse al entorno sino a la dinámica de las personas, sin perder de vista una mirada humanista que ponga a la persona en el centro de las decisiones más allá de las cuestiones técnicas, focalizándose en las realidades humanas, reconociendo las emociones y las necesidades de los individuos.

El mundo está cambiando y cada vez más se valora la cooperación y el trabajo en equipo. Antes trabajábamos con una fuerte cultura anclada en la presencia física, hoy la demanda se centra en la flexibilidad, que emerge como la clave para gestionar este nuevo entorno laboral y adaptarse a las variables de un contexto diferente reduciendo los costos e incrementando la productividad. La adopción de modelos de trabajo flexibles tiene efectos significativos en la autonomía y empoderamiento de los equipos, en el desarrollo de competencias y en la manera de relacionarse y de dirigir y se expresará en horarios, espacios de trabajo y modalidades de contratación. Después de esta experiencia puede decirse que el contrato fijado en horas corre peligro de extinción para dar paso a una contratación basada en el cumplimiento de objetivos y tareas. La extensión de la jornada de trabajo y la duración de la semana laboral empiezan a ser debatidas ya que, si se impone la dirección por objetivos y la consecuente medición de resultados, quedaría obsoleto pretender seguir controlando las horas u obligando a permanecer en el lugar de trabajo si se han alcanzado las metas previstas.

La modalidad híbrida se abre paso y pretende reunir lo mejor de los dos mundos: por un lado, el contacto personal que es clave para construir confianza y fortalecer los vínculos dentro de un equipo, con relaciones cara a cara que nutren el sentido de pertenencia y de comunidad basada en valores comunes y que potencia la capacidad de innovación y las sinergias. Por otro lado, las ventajas de poder trabajar desde cualquier lugar, eligiendo los tiempos que ofrece la virtualidad con la consiguiente autonomía para acomodar la agenda a la realidad personal y familiar.

Un estudio realizado por *McKinsey Global Institute* refleja que del 20 al 25% de los trabajadores en las economías avanzadas y alrededor del 10% en las economías emergentes podrían trabajar desde casa de tres a cinco días a la semana, fundamentalmente ocupándose de tareas que se pueden hacer desde una computadora, lo cual representa de cuatro a cinco veces el nivel previo a la pandemia. El informe advierte que son las actividades, más que las ocupaciones, las que determinan el potencial del trabajo remoto, y que su alcance variará según el país y el sector. Las áreas de finanzas, los servicios profesionales y el manejo de información y de sistemas tienen el mayor potencial para el trabajo a distancia.³

El modelo híbrido viene de la mano de un liderazgo más abierto que sepa adaptarse a estos tiempos, basado en la conformación de equipos según las necesidades, la colaboración, la descentralización y la confianza e independencia. Se trata de fomentar un trabajo participativo entre los líderes y los miembros de su equipo, con poder real en la toma de decisiones, en el cual cada uno asume un rol más activo que favorece la innovación y la creatividad alcanzando soluciones integrales y sistémicas.

El desafío está en crear equipos de trabajo que puedan relacionarse más empáticamente, de igual a igual y con la suficiente apertura como para respetar y tener en cuenta las ideas del otro, sin perder rigurosidad en los procesos hacia los resultados. Por este camino, se forjará una cultura organizacional que dará soporte y contención a las personas y a la vez fomentará el compromiso y la motivación, apoyada en una buena estrategia de comunicación y

en el acompañamiento a los líderes en el desarrollo de competencias como la empatía, la resiliencia y la gestión de la incertidumbre porque la capacidad de quienes dirigen de contener emociones y generar *engagement*, son atributos irremplazables en este recién estrenado mundo laboral.

Estamos a las puertas de una nueva metodología de trabajo basada en la transformación digital y cultural que demandará no solo esquemas flexibles sino también lugares de trabajo adaptados para que puedan convivir la presencialidad con la virtualidad. Poco a poco se van modificando despachos cerrados y oficinas compartimentadas en espacios abiertos de *coworking*, surgen puestos de trabajo de libre disposición que no están asignados a un empleado concreto, se arman zonas laborales compartidas, sin áreas individuales y se definen políticas de mesas despejadas de objetos o documentación al finalizar la jornada laboral, para que puedan ser utilizadas por cualquier otro usuario al día siguiente. Aparecen las salas de reuniones equipadas con grandes pantallas, cámaras colocadas a la altura de los ojos y micrófonos en los techos para captar el sonido ambiental. De nuevo, la tecnología puesta a disposición para acortar distancias y acercar lo virtual a lo real, para que las oficinas sean sitios de encuentro preparadas para trabajar colaborativamente, proporcionando a esos lugares un nuevo significado de co-creación y comunidad.

Cabe destacar que al hablar de modelo híbrido o *blend working* no existe una única manera de organizarlo y puede referirse tanto al hecho de que parte de los empleados trabajen siempre de forma presencial y el resto virtual, como a la posibilidad de que todos roten y desempeñen sus tareas unos días de la semana en casa y otros en la empresa. Esta bimodalidad trae consigo el desafío de encontrar el balance adecuado porque, como todo, tiene ventajas y desventajas.

Por un lado, la experiencia indica que trabajar siempre de forma remota puede llevar a una desconexión del entorno laboral y a un debilitamiento de la cultura organizacional. Y a nivel personal trae consigo el riesgo de aislamiento, la sensación de soledad y los problemas de salud mental. El tiempo de traslado para llegar al lugar de trabajo o para volver a casa puede ser un buen

momento para realizar otras actividades como escuchar música, practicar un idioma o simplemente enterarse de las noticias. Estas acciones pueden ser momentos de relajación y de descanso que ayudan a conectar con el ámbito laboral o familiar que nos espera. Cuando se trabaja de modo virtual no se cuenta con estos tiempos de transición entre la esfera laboral y la familiar lo que, a la larga, puede ser fuente de fatiga y de agotamiento. Es por ello que, en la medida de lo posible, será necesario tratar de garantizar que esta modalidad híbrida no afecte el sentido de pertenencia, la motivación, la comunicación y la emocionalidad. En esta línea, los programas de bienestar y de apoyo emocional se transformarán en una prioridad para las empresas.

Trabajar algunos días de manera presencial y otros virtualmente se presenta como la mejor alternativa para aprovechar las ventajas de ambas modalidades. Para poder determinar qué posiciones pueden optar por este modelo híbrido, Nicholas Bloom en su artículo «No dejes que tus empleados escojan los días de trabajo remoto» publicado por la *Harvard Business Review* sugiere que esta decisión debe ir más allá de una simple negociación bilateral.⁴ Linda Gratton propone diseñar su funcionamiento correctamente estableciendo no solo el lugar y el tiempo sino también considerando el nivel de energía y de cooperación que exigen las tareas; las preferencias y preocupaciones humanas, no solo las demandas de la empresa; los proyectos y flujos de trabajo que requieren coordinar las tareas con las de los demás en un equipo, y con otras funciones y áreas de la empresa y, finalmente, velar por la inclusión y la equidad para que no surjan favoritismos o injusticias que pueden dañar la productividad, aumentar el agotamiento y reducir la colaboración.⁵

Sea como se organice, lo importante es asegurarse que la jornada laboral no se extienda más de lo previsto ni presencial ni virtualmente, aunque en este caso el riesgo que se corre es mayor. No hay que olvidar que el descanso es un derecho fundamental para todos y que, a veces, hay que saber poner los propios límites para no dejarse absorber por las demandas laborales y por la hiperconectividad. Es hora de dejar atrás aquel viejo paradigma que asociaba muchas horas de trabajo a mayor productividad.

También es preciso velar por la equidad para que no surjan diferencias entre ambos grupos. A veces, de modo inconsciente, puede pasar que aquellos que están más tiempo de modo presencial sean percibidos como más comprometidos que los que trabajan mayoritariamente de manera remota. Esto podría traer consecuencias negativas y discriminatorias para estos últimos a la hora de las promociones, ascensos o bonos.

A su vez, hay que tener en cuenta que los que teletrabajan pueden quedar excluidos de vínculos informales que se cultivan en la presencialidad y muchas instancias de relacionamiento e intercambio espontáneo, que son fuente de ideas y soluciones creativas, se diluyen.

En este sentido cobran relevancia las actividades de *networking* y las herramientas de comunicación virtual como puntos de encuentros y una manera de fomentar las interacciones sociales en un ambiente más informal y distendido en donde la conectividad no solo se limita a lo tecnológico sino y sobre todo a lo emocional, a esa necesidad profunda de los seres humanos de establecer contacto y construir confianza.

Asimismo, es preciso generar algunas rutinas de equipo o ritos para fortalecer la cohesión grupal y que suelen ser apreciadas por el grupo por su valor simbólico y por estar ligadas a su sentido de pertenencia.

Los rituales son parte de la cultura organizacional de toda empresa y manifiestan lo que con frecuencia las palabras no llegan a expresar. Puede ser una manera de iniciar las reuniones, un *email* de bienvenida o la celebración de algún acontecimiento laboral o personal. También en estos casos habrá que apoyarse en las herramientas tecnológicas para incluir a los que no pueden unirse presencialmente.

Por último, y una vez implementada la modalidad híbrida, será necesario monitorear y evaluar los resultados sin olvidar de preguntarse si este modo de trabajar fortalece los valores de la empresa y apoyan su cultura organizacional.

Impacto en la vida familiar

Ahora bien, la pandemia provocó múltiples cambios y grandes desafíos en el ámbito personal. Trabajo y familia conviviendo las 24 horas, se desdibujaron los límites entre el espacio laboral y el propio, desaparecieron las barreras espaciales y las fronteras, los niños permanecieron durante mucho tiempo confinados en el hogar, abrumados con las tareas escolares virtuales y a todo esto se sumó la falta de redes de apoyo para las tareas de cuidado y las labores domésticas.

La prolongada permanencia en el hogar, fruto del confinamiento, generó un mayor consumo destinado a mejorar el estilo de vida en casa y a facilitar el trabajo remoto popularizando el *home nesting* o anidamiento en el hogar que va desde la coordinación de los padres para turnarse en el cuidado de sus hijos hasta la tendencia a organizar el entorno inmediato como un lugar de trabajo donde sentirse seguro y cómodo.

Las casas se volvieron más tecnológicas y adaptadas al trabajo. Esto trajo consigo también un auge de inversiones en renovación y decoración del hogar, en equipos de ejercicio personal y en ropa cómoda, entre otros. El hogar se convirtió en oficina, en gimnasio, en lugar de entretenimiento e incluso en escuela sin necesidad de tener que salir de casa.

El mundo del trabajo entró en nuestros hogares y, de algún modo, las familias corrieron un velo y la realidad de cada uno quedó más expuesta. Lejos de considerar esta situación como una invasión de la vida personal, sirvió para acortar las distancias entre trabajo y familia, generando una nueva manera de dialogar, de compartir y de relacionarse.

Una vez superada esta situación en la que, de algún modo, la vida laboral se fusionó con la personal, puede decirse que la digitalización de las empresas, la flexibilidad de los horarios y el trabajo remoto abren nuevas oportunidades para integrar mejor trabajo-familia. La modalidad híbrida, sin dudas, también beneficia a las personas que tienen a su cargo tareas de cuidado, ya

que permite aliviar los conflictos que suelen presentarse a la hora de conciliar las demandas laborales con las responsabilidades familiares. Se cuenta con la experiencia que traje consigo este tiempo de aislamiento social en el que muchos han tenido que trabajar y cuidar al mismo tiempo, semanas enteras.

La pandemia puso en evidencia el desbalance entre varones y mujeres en cuanto a la responsabilidad doméstica y los obligó a experimentar lo que implican las tareas de cuidado. Para ellos, trabajar desde casa ha supuesto una mayor atención de sus hijos y participación en las labores domésticas, asumiendo un rol paterno más presente y activo.

Así quedó demostrado en los resultados de otra investigación regional realizada desde el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School junto con varias escuelas de negocios de la Región. Más del 80% de los 2.000 encuestados manifestó que se ha involucrado más en las tareas del hogar, y dentro de este porcentaje han sido los hombres quienes proporcionalmente más expresaron estar de acuerdo con esta afirmación (30%).

Ahora bien, el *blended working* está llamado a promover una mejor integración trabajo-familia y para alcanzar este objetivo tan anhelado es preciso tener claras las prioridades y las motivaciones por las cuales se trabaja, saber establecer límites entre el trabajo y la familia de manera flexible, adaptándose a las demandas genuinas que pueden venir tanto de un ámbito como del otro. Una buena gestión del tiempo es indispensable para equilibrar los roles y cultivar competencias que ayuden en los dos ámbitos a gestionar las diferentes demandas.

Este aspecto fue relevado en la encuesta regional antes citada y sus resultados muestran que la resiliencia alcanzó la mayor puntuación entre los países, destacándose como la más valorada en este contexto. La gestión del tiempo, por otro lado, es la competencia apuntada como la que todavía queda por desarrollar en mayor grado. En todos los países se nota que entre un 35% y 45% de los encuestados tienen una oportunidad importante de avanzar en este tópico.

Sin dudas, el *blended working* requiere no solo buenas dosis de automotivación, eficiencia en la comunicación y más trabajo en equipo sino también poder liderarse a sí mismo para alcanzar un mejor equilibrio e integración de las dimensiones personal, familiar y laboral. Por último, es necesario comprender todo esto como lo que es: un proceso dinámico que implica continuas adaptaciones porque no se trata de una fórmula exacta o acabada sino un continuo, sujeto al devenir de la vida misma.

Mirando hacia adelante

A partir de esta experiencia mundial, tenemos por delante la oportunidad de reinventarnos como personas y de rediseñar la fuerza laboral para construir ese futuro del trabajo que es hoy, sobre las bases sólidas de lo vivido. Seamos conscientes de que no es un proceso automático, sino que hay que recorrer un período de transición que implica toda gestión del cambio, para dejar atrás viejas creencias y paradigmas asociados al control y al mando y avanzar hacia una cultura organizacional más colaborativa, ágil y flexible.

La asombrosa velocidad con la que las empresas han adoptado la tecnología del trabajo virtual y el grado en que la mayoría de los empleados no quieren volver a formas de trabajo anteriores, constituyen una oportunidad única para replantear el mundo laboral que nos hará confiar más en los demás y dar la mejor versión de uno mismo.

Habrá que aprender y desaprender porque se hace camino al andar, nutrirnos de las experiencias de otros colegas, y convencernos de que cada uno puede ser agente de cambio allí donde esté, sin esperar circunstancias extraordinarias, asumiendo que estamos en una era de cambio exponencial que demanda lo mejor de cada uno.

Vamos hacia una nueva concepción del trabajo. Se dejará atrás un modelo laboral pensado para “trabajadores ideales” disponibles las 24 horas

para pasar a un nuevo paradigma centrado en “trabajadores reales” que tienen vida fuera del trabajo y que quieren disfrutar de ella. Esto implica también entender las distintas necesidades de cada uno y no pretender aplicar la misma medida a todos.

Combinar lo presencial con lo virtual repercutirá en la calidad de vida de las personas, en el cuidado de los niños y dependientes, en la manera de vincularnos y de trabajar, evitando los desplazamientos con el consiguiente impacto positivo en el medio ambiente, y aprovechando mejor los recursos disponibles.

No hay urgencia para implementar esta modalidad híbrida, pero sin prisas y sin pausas las empresas y las personas se encaminan hacia ella. Vamos hacia un cambio de paradigma y tenemos la oportunidad de ser los protagonistas del futuro que queremos construir y disfrutar. El impacto que eso tendrá en nosotros, en nuestras familias, en nuestras empresas y en nuestra sociedad será trascendente en el tiempo y en la calidad de vida que alcanzaremos.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Una brújula para esta nueva era

Luis Guastini
Director General
ManpowerGroup Argentina

“Si bien todavía es difícil comprender el impacto que dejará la pandemia sobre las prioridades de las personas y de las organizaciones, podemos identificar algunas tendencias que anticipan cómo serán los nuevos escenarios en los que las empresas y los trabajadores se desenvolverán en los próximos años.

El aislamiento prolongado, la cercanía y la cotidianeidad con la noción de enfermedad y muerte, la necesidad de reconfigurar las relaciones familiares, interpersonales y laborales, produjeron una transformación profunda en la escala de valores de la gente. Aún es muy pronto para saber si estos cambios serán permanentes o transitorios. Sin dudas, salud y seguridad, estabilidad laboral y equilibrio trabajo-familia han escalado como prioridades en el estilo de vida de muchas personas.

Las organizaciones también sufrieron transformaciones. Mientras todos los especialistas vaticinaban antes de la pandemia un crecimiento exponencial de la tecnología que iba a producir cambios dramáticos en el sistema productivo, las organizaciones iban a su propio ritmo en los procesos de transformación digital.

Sin embargo, esta crisis puso a todas las empresas -grandes y pequeñas- frente al desafío de la digitalización en tiempo récord,

iniciándose así una carrera que no encuentra final, en donde términos como agilidad, velocidad e innovación parecen ser la brújula de esta nueva era. A su vez, las personas demandan trabajos en los que su empleador priorice la salud de los trabajadores, genere espacios de aprendizaje continuo y facilite modelos de organización híbridos; en donde no se pierdan las ventajas adquiridas durante el confinamiento, particularmente en cuestión de horarios flexibles y teletrabajo.

Por otra parte, las empresas buscan incorporar a su dotación talentos que tengan desarrolladas habilidades blandas como creatividad, empatía, pensamiento crítico, resiliencia, capacidad de persuasión y comunicación, entre otras; siendo muy difíciles de alcanzar a través de programas de capacitación interna. Asimismo, muchas organizaciones tienen dudas respecto al impacto que pueden tener a largo plazo los modelos intensivos de teletrabajo, particularmente sobre la cultura y sobre la capacidad de innovar con agilidad y muchas están deseosas de volver a modelos más tradicionales.

Frente a este escenario las empresas tienen que construir confianza, escuchar a las personas y responder a sus necesidades. Algunas, incluso, van a tener que reinventarse si en verdad quieren competir por la atracción del talento. Esto implica armonizar su propia agenda con las nuevas prioridades individuales, poniendo foco en la salud, el bienestar y la conciliación familia-trabajo. Se requerirá, además, desarrollar o fortalecer una cultura incluyente y libre de sesgos, fundada en la certeza de la ventaja competitiva que conlleva tener ambientes laborales diversos.

Allí existe la oportunidad de asumir un papel activo como agentes de cambio -especialmente para los varones con roles de conducción- promoviendo el talento sin distinción de género. Finalmente, los líderes deberán inspirar con el ejemplo alineados al propósito organizacional, lo que requerirá más que nunca consistencia entre los valores de la compañía y la acción cotidiana.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Reimaginar el valor de la inclusión

Alejandra Moreno

Directora de MAREA Consulting

Firma embajadora de Catalyst en México y Latinoamérica

“La adversidad es un buen momento para desafiar a los líderes y a los colaboradores a tener la fortaleza y la voluntad para reinventar las empresas y contribuir a un cambio en la sociedad. Una de las cosas positivas que trajo consigo la pandemia fue adelantar el futuro del trabajo y dejar a un lado algunas creencias sobre la manera de trabajar.

Las empresas se esforzaron para erradicar las desigualdades en el lugar de trabajo y buscaron la manera de fortalecer su cultura para ser inclusivos con líderes más empáticos y humanos. El trabajo remoto generó que los colaboradores se sintieran más incluidos.

A su vez, los líderes y los equipos mostraron empatía con los compañeros que son padres o cuidan de algún adulto mayor o familiar enfermo, ofreciendo más apoyo, negociando los tiempos de entrega

de los proyectos, o bien agradeciendo a la familia por abrir las puertas de casa para que sus familiares trabajen desde allí.

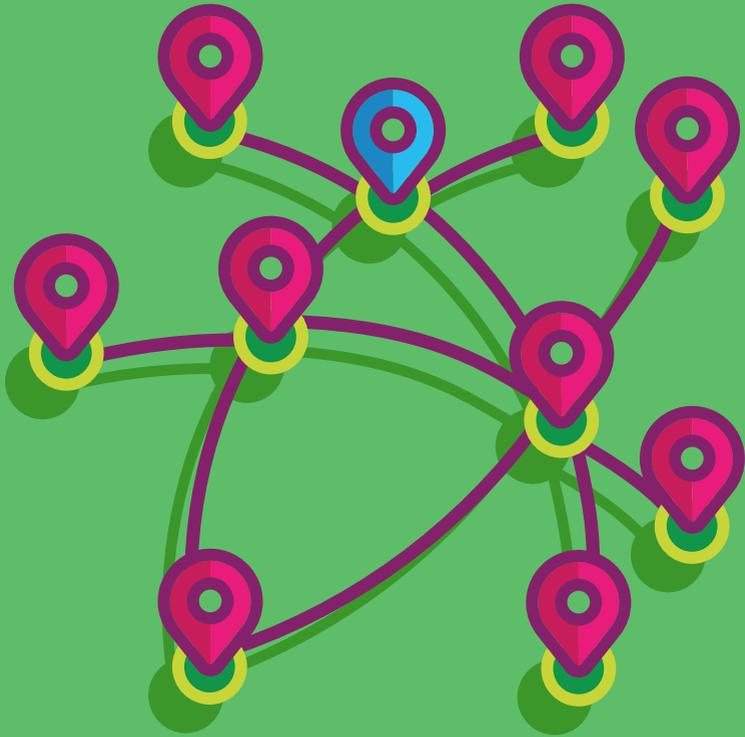
El futuro del trabajo que se va a crear en torno a estas nuevas coordenadas sienta las bases para promover la inclusión y la equidad que necesita no solo nuevas maneras de pensar sino también la formación de líderes, con estilos de dirección más inclusivos y empáticos.

Desarrollar nuevas competencias para navegar en el futuro del trabajo será inminente, pero también es importante que las personas muestren empatía, sociabilidad y humildad, hacer visible que la inclusión es una ventaja competitiva y que las personas quieren pertenecer a entornos laborales donde son reconocidos y valorados.

Una cultura inclusiva es segura para los colaboradores porque perciben un ambiente idóneo para proponer ideas nuevas y diferentes, lo que dará como resultado productos y servicios más innovadores, pero también es un espacio en donde los errores son vistos como oportunidades para el aprendizaje. Además, una cultura equitativa promueve un ambiente donde los colaboradores experimentan ciudadanía de equipo, lo que significa que una persona está dispuesta a dar más e ir más allá por la compañía y por su equipo.

Las empresas interesadas en fortalecer una cultura inclusiva necesitan reimaginar y redefinir sus acciones, a través de la integración de los procesos de gestión de talento más transparentes y equitativos y la formación de líderes inclusivos, tomando acciones afirmativas para realmente generar un cambio con innovación y capacidad de recuperación, cualidades muy necesarias para afrontar los desafíos del futuro del trabajo.

La inclusión es un viaje lleno de éxitos, pero también tiene contratiempos que deben trabajarse con valor, confianza, entusiasmo y compromiso. Tener presente que la inclusión no es un destino al que se debe llegar, sino un punto de partida que, con las acciones diarias y de todos, llevará a las empresas a ser equitativas para mejorar la experiencia de sus colaboradores y obtener lo mejor de ellos.”



PRIMERA PARTE

02

El atractivo desafío de liderar equipos remotos

/ Patricio Fay
IAE Business School
Universidad Austral



Estamos viviendo una verdadera revolución en el modo de trabajar y pasará un tiempo hasta que podamos analizar las consecuencias de la pandemia en el mundo laboral. Es cierto que la tendencia hacia el trabajo remoto se había incorporado mucho tiempo antes, pero las cosas cambiaron abruptamente con la aparición del COVID-19. A las apuradas tuvimos que aprender y trabajar usando herramientas digitales desconocidas para muchos.

Hoy en día, frente al enorme impacto de la pandemia mundial del COVID-19, es común escuchar y leer que el trabajo remoto llegó para quedarse. No es un concepto nuevo, porque desde que la tecnología empezó a intermediar en la comunicación, el trabajo puede hacerse de modo no presencial. Basta pensar en el uso del telégrafo, el teléfono y el correo electrónico para poner algunos ejemplos.

En todos estos casos, la tecnología ha sido el gran disparador de las nuevas formas de trabajo desde hace varias décadas, facilitando el trabajo llamado virtual, remoto, a distancia, geográficamente distribuido, teletrabajo, etc. Varias formas de describir esta realidad que implica que las tareas se realizan en una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado y lleva a relacionarnos a través de tecnologías de comunicación en vez del tradicional modo presencial, codo a codo, estando presentes y viéndonos las caras.

Antes de la pandemia, trabajar algunos días desde la propia casa se consideraba como un premio. El *home office* era una opción planificada y voluntaria de ambas partes y en muchos casos constituía una práctica habitual en las compañías para motivar y mejorar la productividad de las personas, incluso algunas podían elegir qué días acogerse a esa modalidad. La irrupción sin permiso del COVID-19 cambió las reglas del juego. El aislamiento hizo que no pudiéramos elegir cuándo quedarnos en casa y cuándo ir a la oficina. Tuvimos que estar en nuestros hogares y nos cambió de un día para otro nuestra realidad.

Como sabemos, los cambios culturales suelen producirse de modo gradual y lo mismo pasa con la comunicación como fenómeno cultural. Sin embargo, hay acontecimientos que pueden disparar esas transformaciones sociales provocando modos nuevos de enfrentar la vida, de trabajar y de comunicarse.

Esta pandemia fue, sin dudas, uno de esos grandes disparadores de un cambio social que afectó a toda la Humanidad. Es curioso como el lenguaje acompaña al fenómeno cultural. Palabras como *Zoom*, trabajo híbrido, fondo de pantalla, ancho de banda, conexión remota, estar muteado, etc., antes de la pandemia eran expresiones usadas por grupos reducidos que eran los adelantados en el uso del trabajo remoto.

Actualmente, sin embargo, la realidad es que alumnos de colegios primarios y secundarios, empleados de organismos estatales, ejecutivos de empresas, madres y padres con hijos en edad escolar, estudiantes universitarios, presidentes de naciones, plomeros, arquitectos y la lista podría ser infinita, usan todos el mismo lenguaje.

Frases escuchadas con frecuencia como “nos vemos en *Zoom* en dos horas”, “por favor prendé la cámara”, “desmuteate”, “hagamos un descanso porque la pantalla me mata”, “si no habla uno cada vez, no se entiende nada”, “por favor permítanme compartir pantalla” son probablemente dichas y escuchadas habitualmente en la realidad de la nueva vida digital y en ámbitos tan

diversos como la educación, el trabajo, la vida social y familiar, entre otros. Cuando el lenguaje se generaliza en los distintos estratos de la sociedad, es señal clara de que el cambio cultural es real y llegó para quedarse.

Me gustaría compartir ahora algunas reflexiones sobre el trabajo hecho de modo remoto, y los desafíos de liderar equipos donde los integrantes están distribuidos geográficamente. Como todo, hay ventajas y desventajas en el trabajo remoto. Y pienso que es necesaria una adecuada reflexión de este asunto, dado que el presente y el futuro de la actividad laboral de muchas personas se hará a la distancia.

Hago ahora la aclaración de que prefiero usar la palabra remoto y no virtual porque virtual me suena a no real. Y las personas que participan en un equipo mediado por la tecnología son reales en la mayoría de los casos, salvo que se use un avatar, nombre con que se denomina en el mundo de Internet a una imagen o representación gráfica que representa a una persona real o se asocia a un usuario.

A continuación, describiré algunas características de este nuevo modo de trabajar, que puede ser enormemente atractivo y desafiante, pero también extenuante y agobiante luego de una larga jornada laboral frente a la pantalla. Tener en cuenta estas variables permitirá entender que el desafío que tenemos por delante es tanto digital como cultural ya que el trabajo remoto trae consigo un cambio profundo en la manera de concebir el trabajo y las relaciones dentro de él.

El trabajo remoto es atractivo

Hay grandes oportunidades de mejora en la productividad y en los niveles de satisfacción personal. Las reuniones son más rápidas, más organizadas, más efectivas. La limitación de tiempo en el uso de muchas plataformas de comunicación digital posibilita que los encuentros de trabajo duren menos tiempo que si se realizan de modo presencial, facilitando la toma de decisiones y el foco en una agenda de trabajo.

Además, ordena el proceso de diálogo al tener que evitar hablar varios al mismo tiempo. Me gusta pensar que este nuevo modo de trabajar y de relacionarnos, es una especie de revancha de los introvertidos, que pueden interactuar con más comodidad en un ámbito remoto, lejos del ruido y del caos que los desincentiva a intervenir en reuniones donde hay demasiado desorden en las conversaciones.

La flexibilidad es otro de los factores que hace atractivo al modo de trabajar remoto. Sin salir de casa uno se puede conectar con su mundo laboral cómodamente en el *living* o caminando pocos metros hasta la cafetería de la esquina, sin necesidad de viajar, y disponiendo del propio tiempo dentro de los 7 días de la semana y las 24 horas del día. El modo de vestir es más informal, y no pocas veces aparecen en la pantalla otros miembros de la familia e incluso mascotas que ayudan a distender el clima laboral.

Esa comodidad y flexibilidad hacen atractivo a este modo de trabajar. Hay, entonces, una mejora en la productividad del trabajo y en la satisfacción personal de los que pueden y quieren usar los beneficios del teletrabajo.

El trabajo remoto es desafiante

Un reto es un objetivo difícil que uno se propone llevar a cabo. Por este motivo resulta ser un estímulo para quien se enfrenta a él. El trabajo remoto nos pone cara a cara con nuevos desafíos que son básicamente tecnológicos y humanos.

La tecnología puede fallar, pero también hay que saber usarla. Para conseguir la mayor naturalidad y dinamismo posibles, las personas que trabajan a distancia tienen que conocer mínimamente las herramientas tecnológicas y las reglas del mundo digital. Además, es necesario tener a mano un elenco de opciones para guardar, almacenar y compartir con otros el trabajo realizado. Y, obviamente, una conexión a Internet suficiente para que se pueda trabajar sin interrupciones.

El desafío tecnológico puede ser más o menos complejo, pero el verdadero reto está en liderar a las personas virtualmente de modo tal de conseguir una adecuada conexión emocional entre ellas a través de la pantalla.

Esto implica poner foco en lo humano, es decir, las personas en el centro y se traduce en cercanía, empatía y aprecio por los demás.

Todos sabemos la importancia que tiene generar vínculos en el ámbito laboral como requisito necesario para formar sólidos equipos de trabajo. Los encuentros y la comunicación informal son fundamentales para fortalecer relaciones interpersonales basadas en confianza y amistad, tan relevantes en cualquier equipo.

Uno de los grandes desafíos del trabajo remoto está justamente en lograr esa conexión emocional, generando vínculos sólidos a través de una pantalla. La imposibilidad de compartir conversaciones informales en un pasillo o tomando un café, es probablemente el mayor obstáculo del trabajo a distancia que lleva consigo el riesgo de aislamiento social de los colaboradores. Y es en estos casos donde se hace tan necesaria la habilidad de la comunicación, para lograr cercanía y apoyo más allá de una pantalla.

Quizá sea necesario hablar de sobre-comunicación, generando encuentros para conversar de temas no relacionados estrictamente con cuestiones laborales.

El trabajo remoto es agobiante

La otra cara de la moneda es que el trabajo remoto puede ser agobiante y extenuante. La flexibilidad se convierte en un problema porque dos horas de reunión digital cansan más que la misma cantidad de tiempo presencial.

¿Por qué? Pues bien, una de las respuestas está en el concepto de información contextual. En cualquier encuentro presencial, el entorno para cada uno

de nosotros es lo que está fuera: las otras personas, los que pasan caminando, las ventanas que permiten ver un pájaro volando, el ruido de la oficina de al lado, la silla donde alguien está sentado y hace ruido, y tantos factores que pueden distraer nuestra atención.

Cuando trabajamos frente a una pantalla, todo el contexto es esa misma pantalla, y es cansador fijar la atención en un solo lugar. Este es el principal motivo del agobio en las reuniones digitales, seguido de la incapacidad de poner un límite al horario de trabajo.

El desafío de liderar equipos remotos

En condiciones previas a la pandemia, la rutina laboral incluía salir temprano de casa, viajar un tiempo más o menos largo hasta llegar al trabajo, estar allí 8 o 9 horas interactuando con otros, con comentarios varios, algunas risas y otras caras serias, reuniones de trabajo donde no había botones para mutear a nadie; almuerzos de trabajo más o menos relajados, lejos de la realidad del hogar y con los hijos en el colegio. Y, finalmente, la vuelta a casa para reponer fuerzas. Con similitudes o diferencias, cada lector podrá recordar su vieja realidad para adaptarse a esta nueva.

No soy futurólogo y no sé cómo trabajaremos en el futuro. Sin embargo, me animo a hacer una afirmación. Y es esta: si pensábamos que no podíamos ir más veloz trabajando de modo remoto estábamos equivocados. Pudimos en este tiempo probarnos que podíamos hacerlo más rápido y lo hicimos.

El proceso y el resultado de cómo lo logramos será necesariamente variado. Para algunos es molesto trabajar virtualmente, otros pueden sentirse tristes por no ver a personas con las que les gusta encontrarse, hay quienes se sienten cansados por tantas horas frente a la computadora, y probablemente para algunos el resultado es ineficiente. Otros pueden describir situaciones diferentes de acomodamiento a la realidad, mejoras en la organización del trabajo y aumentos de productividad.

Más allá de la experiencia de cada uno, la aceptación de la realidad debería ser el punto de partida de este modo nuevo de vivir y de trabajar.

Podría aplicarse a esta situación la frase de que si no podemos vencer al enemigo será mejor unirnos a él. El rival en este caso es el trabajo virtual generalizado como fruto de una pandemia.

En mi opinión, lo ideal sería tratar de amigarnos con esta realidad, para trabajar mejor, aprovechando las ventajas de la tecnología y, seguramente, para pasarlo mejor y disfrutar en el proceso.

Probablemente hay quienes piensen, con cierta melancolía, en los buenos viejos tiempos. En primer lugar, mi sugerencia es pensar en el hoy y ahora, y en cómo ser más efectivos trabajando de modo híbrido.

Escuché varios comentarios (y personalmente coincido), en que lo mejor es un esquema totalmente presencial o totalmente remoto en función de las características de la persona y de la tarea que realiza. Eso parecería ideal.

La realidad es que el modo de trabajar será cada vez más híbrido. Es decir, algunos estarán trabajando de manera presencial y otros de modo remoto, y tendrán que hacerlo coordinadamente juntos en la oficina y viendo y escuchando a otros a través de una pantalla.

Las medidas sanitarias en cada país son distintas e incluso varían según las regiones dentro de cada nación con el objetivo de asegurar la salud pública. Independientemente de las situaciones particulares parece haber una tendencia de las compañías a considerar un aumento del trabajo virtual, especialmente debido a las preocupaciones potencialmente duraderas respecto a las nuevas variantes del virus.

Es el momento, entonces, de rescatar algunas ideas y buenas prácticas que puedan contribuir a mejorar el trabajo híbrido que combina lo remoto con lo presencial.

Cuidado personal del cuerpo y la mente:

Es común escuchar comentarios acerca del cansancio que se siente luego de varias horas de trabajo virtual. Dado que la mente no está diseñada para interactuar a través de una pantalla, es importante descansar, evitando largas jornadas de trabajo. En lo posible, tener un horario para empezar y terminar, e intercalar la actividad laboral con pausas y momentos de relajación. Es tanta la atención de la mente y los sentidos en lo que se ve en la pantalla, que los niveles de cansancio son superiores a la interacción presencial. A eso puede sumarse la necesidad o la percepción de tener que estar disponible en todo momento. Adicionalmente, pueden aparecer problemas asociados a posturas de trabajo inadecuadas o trastornos visuales al estar conectados mucho tiempo a pantallas y a dispositivos digitales. El sedentarismo y el sobrepeso son otros efectos añadidos. Todas estas cuestiones ponen de manifiesto la importancia de cuidar la salud física y el bienestar psicológico.

Adaptar el modelo de comunicación:

Probablemente el mayor problema del trabajo virtual es la falta de auténtica conexión personal. En este caso es recomendable ajustar el modo de narrar historias, acontecimientos y decisiones. Es importante dar espacio para que cada uno pueda participar. El trabajo desde casa puede favorecer conocer ámbitos desconocidos de cada uno como su propio hogar, familia, *hobbies*, etc.

Toma de decisiones más rápidas y menos burocráticas:

El modo de trabajo virtual requiere una forma más descentralizada de trabajar y tomar decisiones, pasando muchas veces por encima de estructuras burocráticas. Esto implica, en muchas organizaciones, un cambio cultural donde la confianza es la estrella. Los líderes deben estar preparados para ello. Si hay confianza es más fácil delegar y tomar decisiones más rápido. Crear confianza lleva tiempo, pero es la única forma de trabajar efectivamente cuando no nos podemos ver cara a cara. En este sentido el apoyo de los líderes es clave a la hora de resolver los problemas que surjan y para fomentar las buenas relaciones personales que ayudan tanto al rendimiento de los equipos virtuales.

Repensar la vuelta a la oficina y definir quiénes podrán volver y quiénes no:

La dicotomía podría plantearse como “la gente al trabajo” o “el trabajo a la gente” como una manera de determinar quiénes volverán a la oficina y quiénes podrán seguir trabajando a distancia. Algunos mantendrán su estatus de trabajadores remotos, otros podrán optar por una condición híbrida, y finalmente algunos tendrán que volver físicamente al trabajo.

Pero se podría ir un poco más allá, y pensar más bien en tareas más que en personas, encontrando nuevas formas de contratar, capacitar y reasignar trabajadores con un enfoque en tareas bajo demanda en lugar de trabajos completos. El desagregado de actividades que hace cada uno podría disparar las decisiones de qué posiciones se pueden mantener de modo remoto y cuáles requieren presencialidad.

Desagregar las distintas tareas que desempeña cada uno, sin pensar en roles o posiciones fijas:

Es importante identificar también los impulsores de la productividad y el rendimiento de cada uno involucrando a los propios empleados en este proceso para comprender lo que realmente quieren y necesitan, y asegurarse de que sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Hay personas que podrán hacer algunas tareas de modo remoto y otras presenciales. Algunas tendrán que trabajar siempre de modo presencial. Me imagino a una peluquera en este último caso.

Pero si pienso fuera de la caja, hasta podría darse el caso de que ella también diera instrucciones sobre cómo cortarse el pelo o peinarse de modo remoto (tanto en actividades sincrónicas como no sincrónicas). Por ahora veo difícil pensar en una dentista que pueda trabajar de modo remoto, a menos que dé cursos sobre prevención e higiene bucal, por ejemplo.

Como verán, podremos poner nuestra imaginación a trabajar y completaremos con actividades una matriz que midiera el grado de presencialidad (en un eje), y el grado de sincronicidad (en el otro eje).

Desarrollar la capacidad de fijar objetivos cuantificables:

Objetivos basados en un modelo de trabajo flexible que contribuya a que la vida laboral sea más útil, productiva y ágil. Un ámbito de confianza es clave para trabajar mejor, y los buenos líderes generan confianza. Qué dura es esta realidad para los que tienen una tendencia a controlar hasta los mínimos detalles. Esta es una época para vivir una sana autonomía y responsabilidad. Y también para que cada uno sepa lo que debe hacer.

No descuidar el desafío de compartir y fortalecer los valores organizacionales y apoyar la cultura de la empresa:

En los procesos de inducción de personal y en el relacionamiento con los empleados, por ejemplo, es necesario desarrollar hábitos de buena comunicación y encuentros presenciales, cuando sea posible porque es la mejor manera de transmitir valores y contagiar una misión compartida que sea la base para que la empresa siga siendo en el futuro atractiva y significativa para todos.

Algunos buenos hábitos a nivel de equipos y a nivel organizacional pueden hacer que el trabajo remoto sea aún mejor que en la oficina. Si a esto le sumamos el ahorro de tiempo en viajes, la flexibilidad para organizarse, el espacio para otras actividades y el redescubrimiento del placer de estar en casa, parecería que podremos no solamente aceptar la realidad, sino también ser más efectivos y disfrutar del proceso. El lado negativo es el hastío, la sensación de aislamiento, el impacto no positivo en la cultura y los problemas de integración.

En las encuestas de opinión sobre la retención y desarrollo de talento, el trabajo remoto genera enormes posibilidades. Probablemente nunca se han visto tantas oportunidades de retener y fidelizar el talento, al ofrecer a los colaboradores la flexibilidad de trabajar desde donde quieran y cuando uno quiera. Es muy difícil pensar que todos deberán volver a la oficina o que todos podrán trabajar de modo remoto. La realidad es que hay personas que se niegan a volver a la presencialidad. Y las razones son muchas: derechos adquiridos, cuestiones sanitarias, disposiciones legales de cada país, región, ciudad, etc. Esto permitirá expandir la base del talento más allá de las fuentes tradicionales y de

las fronteras ya que se remueven las barreras físicas y se podrá contratar empleados de distintas ciudades, países y continentes ampliando hacia un nuevo *pool* de talento digital. Y todo esto trae como consecuencia un gran cambio en la vida de las personas, en sus situaciones hogareñas, en los fenómenos migratorios dentro y fuera de los países, y en el paisaje de los espacios urbanos, y más específicamente en los centros financieros de las grandes ciudades. Como contrapartida, las ciudades más pequeñas que estaban en declive pueden verse beneficiadas ante este nuevo contexto.

Para muchos el hogar se convirtió en la oficina, y los que pudieron hicieron reformas para convertir su propia casa en un lugar cómodo para trabajar. Los arquitectos están diseñando espacios de *co-working* en los nuevos hogares. Los traslados desde las grandes ciudades hacia los suburbios con superficies verdes es una realidad confirmada por compañías de *real estate* de distintos lugares del mundo, incluida Argentina.

También ya existen empresas que ofrecen viajes por períodos cortos a diversos sitios del mundo para los nómades digitales. Y frente a toda esta realidad, las oficinas se quedan vacías en la *city* de Londres y en el centro de Buenos Aires.

El rediseño de espacios de oficinas para convertirse en lugares abiertos, democráticos, con pocas salas o despachos privados es una tendencia que ha crecido en los últimos años. Hay quienes están a favor y otros en contra de la conveniencia de esas modificaciones. Pero la pandemia agudizó la realidad de las oficinas vacías y el replanteo de adaptación y reducción de espacios no utilizados y financieramente deficitarios al considerarlos activos desaprovechados.

En síntesis, aprovechar la enorme eficiencia en el trabajo remoto, con la reconfiguración de los espacios, las reuniones cortas, claras, hablando de a uno, tomando decisiones en forma más rápida. Al mismo tiempo, estar atento a los tiempos de las reuniones, con descansos frecuentes. Y finalmente, pensar en la conexión emocional. El agobio es la cara negativa de la moneda. El lado positivo es la mayor atención al decir, y especialmente la escucha atenta.

Este nuevo contexto es una invitación a liderar de manera diferente, con un mejor manejo de las emociones, una mayor comprensión y adaptabilidad a las nuevas situaciones y con habilidades de comunicación y capacidad de establecer relaciones con las personas, independientemente de donde ellas se encuentren.

En síntesis, los líderes necesitarán una buena cuota de empatía para compaginar las necesidades y expectativas de las personas con los objetivos de negocios. Solo así descubrirán el atractivo desafío de liderar equipos remotos.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Líderes a la medida de un nuevo contexto

Mariana Narduzzi

Gerente Regional Senior de Recursos Humanos
Red Hat

60

“La pandemia de coronavirus significó un desafío para un gran número de compañías, incluso aquellas que más avanzaron en materia de innovación tecnológica y transformación digital. En este contexto, muchas empresas tuvieron que adaptarse en tiempo récord, con el objetivo de digitalizar sus operaciones al máximo desde los procesos productivos hasta las interacciones con los clientes para mantenerse activos en una era inestable.

También los trabajadores buscaron actualizar sus conocimientos y habilidades para tomar nuevas tareas y responsabilidades, resolver desafíos antes impensados y colaborar de forma proactiva en la adaptación a una nueva realidad.

Nuestra actividad se sustenta en el poder de la comunidad y la colaboración. Durante décadas hemos acompañado a las organizaciones a transitar adaptaciones y transformaciones tecnológicas. Es cierto que nunca hemos visto un cambio de esta magnitud y velocidad, pero cambiar y tener éxito es posible.

Mientras nos vamos acostumbrando a nuevos métodos de trabajo, todos podemos recurrir al espíritu del código abierto, en el que las mejores ideas surgen de múltiples fuentes y la transparencia y la colaboración son factores claves para innovar y crear nuevas soluciones en cualquier contexto, especialmente en esta época.

Estamos convencidos de que la combinación de cultura + tecnología + procesos facilitarán la transición. Y, a la vez, esta transformación tiene que estar acompañada por un nuevo modelo de liderazgo abierto, basado en la colaboración, la descentralización y la confianza, promoviendo la autonomía y la independencia.

En entornos de incertidumbre, el rol de los líderes se vuelve estratégico. Por eso es preciso trabajar con las personas que tienen equipos a cargo para mantenerlos motivados, comprometidos y capacitados.

El fin último siempre es empoderar a los empleados a través del ejemplo, con líderes que escuchan y responden a sus preguntas, respetando los modos de pensar y de enfoques, con capacidad de empatía e inteligencia emocional.

Liderar a través del cambio como demanda este nuevo contexto implica aceptar la ambigüedad y la incertidumbre, y comprender el nuevo universo digital y cognitivo, dominado por tecnologías innovadoras.

A su vez, requiere de una capacidad para generar entornos de innovación, basados en objetivos comunes y con espacio para compartir libremente las ideas y para equivocarse y aprender del error.

Les toca a los líderes crear este espacio colaborativo y cultivar en cada empleado el sentido de pertenencia, ayudando a las personas a encontrar un propósito común que logre el equilibrio entre las expectativas de la empresa y lo que ellas anhelan en su desarrollo profesional, siempre con transparencia y a través de un feedback directo y constructivo.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Aprender a aprender constantemente

Leticia Colussi
Líder de Cultura
Grupo SanCor Salud

“¿Cuántas veces escuchamos en este último tiempo que vivimos en un entorno de cambios rápidos y constantes? ¿Y que el aislamiento nos puso en jaque y nos obligó a flexibilizarnos? Seguro que fueron muchas. El desafío de liderar, a mí y a mi equipo, en pandemia fue ¡enorme! Fue hacer lo mejor que pudimos, sin dejar de entregar valor, en tiempo récord.

Ninguno de nosotros imaginaba que, de un día para el otro, nuestras casas se transformarían en oficinas, en escuelas y en gimnasios. Sin embargo, logramos adaptarnos exitosamente. Si bien veníamos atravesando, desde hace algunos años, un fuerte proceso de transformación digital y cultural, la pandemia potenció y aceleró los cambios y nos facilitó considerablemente la adopción del trabajo remoto.

En este contexto incierto, el mayor reto fue prepararnos e impulsar a los equipos hacia una nueva lógica de trabajo, cada vez más

enfocada en el logro de objetivos y de metas concretas. La nueva normalidad habilitó una gran oportunidad: la de entender que permanecer más horas conectados o saltar de reunión en reunión sin descanso ni pausas, no equivale a lograr una mayor productividad.

Un gran desafío fue (y continúa siendo) pasar del control de tareas a fomentar una mayor confianza dentro de los equipos. Para ello, pusimos en funcionamiento diferentes prácticas que nos permitieron generar acuerdos de trabajo más sólidos y construir día a día un propósito compartido.

Creamos espacios virtuales destinados a conversar, intercambiar y tratarnos más como personas, compartimos ideas para sobrellevar el aislamiento, conocimos a los integrantes de cada una de nuestras familias, recreamos a la distancia aquellas charlas que antes se daban en los pasillos de las oficinas, entre mate y mate.

Hoy, después de esta experiencia, todos aprendimos que trabajar de forma remota no es simplemente hacerlo desde una nueva ubicación sino adaptarnos también a una nueva manera de relacionarnos.

Como líder, reafirmé que la empatía y la escucha activa hacen la diferencia a la hora de conocer los talentos de mi equipo, la realidad de sus familias y las demandas de sus contextos. También comprobé que el distanciamiento nos ayudó a estar más cerca y a conectarnos mejor desde distintas ciudades del país.

Entonces, ¿cuál es, ahora, el siguiente desafío? Sin dudas, la vuelta al mundo del trabajo postpandemia y la organización de un esquema híbrido -presencial y remoto- que nos permite seguir sumando valor en nuestros roles y, a la vez, fortalecer la integración familia-trabajo.

¿Cómo podremos potenciar lo que hoy estamos haciendo para que, en el contexto de mañana sea suficiente? Tal vez llegó la hora de confiar en nuestra propia experiencia, en lo que va transcurriendo en nuestro día a día, y no dejar de aprender a aprender constantemente.”



PRIMERA PARTE

03

Protagonistas de la vida familiar

/ Soledad Salaberri y Patricia Debeljuh
IAE Business School



La capacidad de ver el lado bueno de una situación es una actitud que llamamos optimismo y que nos permite ver la vida como una sucesión de eventos positivos interrumpidos eventualmente por otros negativos, pero siempre afrontándolos con ánimo y perseverancia. Si a esto se une la capacidad de creer que todo lo que nos ocurre redundará en un bien, surge la esperanza, la expectativa de un resultado favorable para uno y para los demás. El optimismo no es irreal, sino que se fundamenta en la objetividad que nos lleva a reconocer la realidad, asumirla y aceptarla como tal para, a partir de allí, planificar estrategias de mejora y de superación.

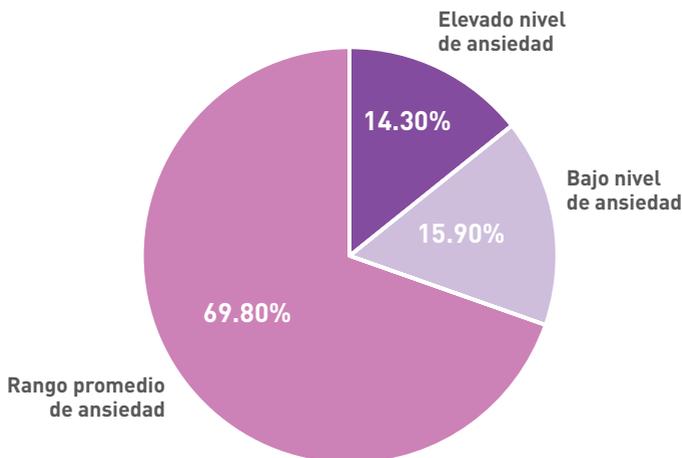
Si bien la pandemia quedará en la memoria colectiva con un balance bastante negativo y a simple vista podría parecer que nos dejó un escenario difícil, con mirada positiva y alentadora, sí puede verse como una oportunidad para volver a reconocer el protagonismo natural de la familia en la formación y sostenimiento de cada persona y de la comunidad entera.

A partir de allí se abre la posibilidad de reconstruir el nuevo mundo familiar capitalizando las experiencias adquiridas, trabajando para fortalecer los vínculos que se afianzaron durante el confinamiento y manteniendo los buenos hábitos adquiridos en la vida de familia.

Para eso, puede servir repasar el impacto que dejó lo vivido como punto de partida para repensar con optimismo y esperanza la realidad familiar a futuro. Algunas investigaciones realizadas durante la pandemia nos permitieron tomar conciencia de los efectos que tuvo en las familias el esfuerzo por alcanzar un balance entre las exigencias laborales de los padres, las responsabilidades educativas de los hijos y las demandas organizativas del hogar, sumado a las restricciones establecidas por las autoridades sanitarias. El estudio liderado desde la *Hamad Bin Khalifa University College of Public Policy* de Qatar, que fue replicado en Argentina por el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, cuenta con una muestra de más de 1.000 casos representativos de distintas provincias y revela claramente algunos efectos negativos de mayor prevalencia en nuestro país.

Entre los resultados que muestran el impacto que tuvo la pandemia en la salud mental, tanto de los hijos como de los padres, se destacan:

→ NIVELES DE ANSIEDAD INFANTIL INFORMADOS POR LOS PADRES



→ NIVELES DE DEPRESIÓN, ANSIEDAD Y ESTRÉS DE LOS PADRES

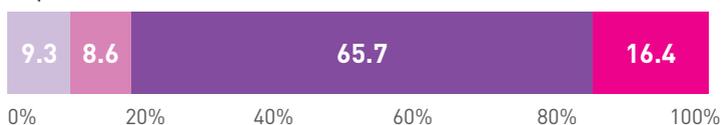
Estrés



Ansiedad



Depresión



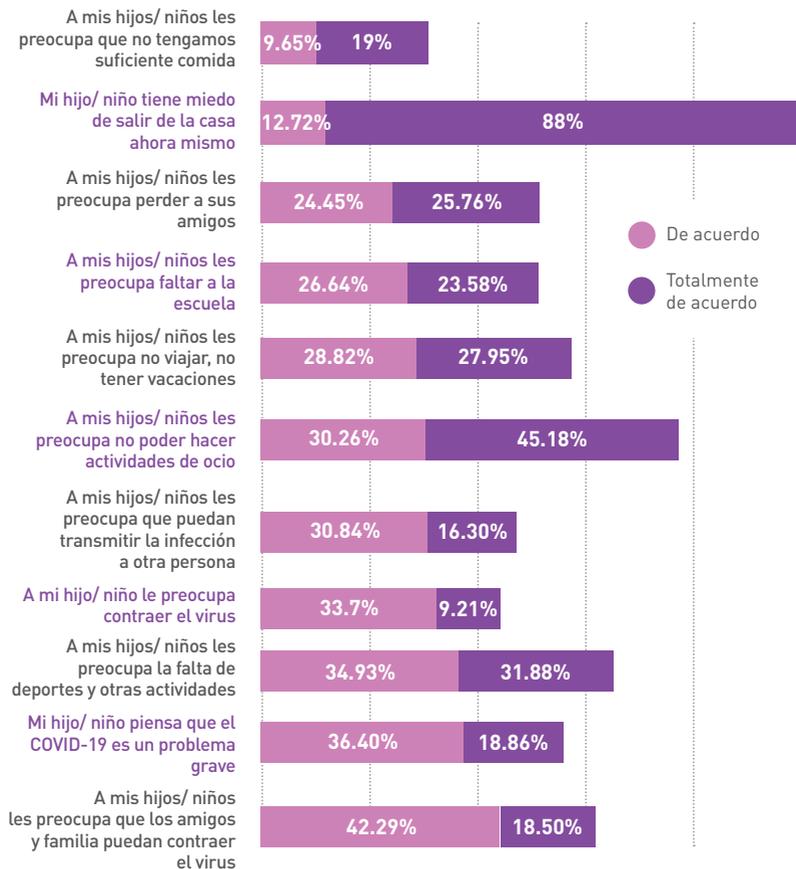
● Normal ● Leve ● Severo ● Extremadamente severo

Los resultados de esta investigación muestran a su vez el impacto negativo, traducido en preocupaciones, que trajo consigo en los hijos el cambio de las rutinas, la suspensión de las actividades escolares, deportivas y sociales, y el no poder ver a los miembros de la familia extendida.

Estas situaciones generaron en ellos inquietudes, reflejo en muchas ocasiones de las mismas preocupaciones de los padres, quienes tampoco tenían certezas ni respuestas a tantas incertidumbres que presentaba el contexto.

Se observan las siguientes como las más prevalentes:

→ PREOCUPACIONES DE LOS HIJOS INFORMADAS POR LOS PADRES



Otros estudios analizan el impacto que tuvo la pandemia en hombres y en mujeres, y observando sus resultados se puede constatar que las desigualdades de género no han sido una excepción en ese contexto. Una encuesta de la *Kaiser Family Foundation* reveló que el efecto en las mujeres ha sido mayor: tanto en los países avanzados como en los en desarrollo, las madres (75%) tuvieron más probabilidades que los padres (69%) de sufrir problemas de salud mental.¹ Otro informe de la OIT muestra que ellas se vieron especialmente afectadas, porque el peso las responsabilidades familiares continúan

recayendo mayormente sobre las mujeres, una carga que se multiplicó debido al cierre de las escuelas y otros centros, teniendo que hacer frente a la atención no solo de niños y niñas, sino también de familiares enfermos y adultos mayores, en una situación de particular desgaste físico y emocional.²

Si el optimismo es una actitud que permite valorar positivamente cada circunstancia para afrontar las dificultades con ánimo, actitud proactiva y perseverancia, conocer los impactos de lo vivido nos lleva a evidenciar el trabajo que tenemos por delante como sociedad para continuar afianzando los vínculos en el seno de nuestros hogares. Se abre un panorama para que la familia siga siendo el sostén incondicional frente a situaciones problemáticas, disminuyendo el riesgo de estrés, ansiedad y depresión tanto en los niños, en las madres y en los padres. También es una oportunidad para continuar trabajando para dar lugar y respetar el protagonismo que tiene la familia en la adquisición de buenos hábitos y asumir la corresponsabilidad compartida por madres y padres de las tareas domésticas y de la educación de los hijos.

Ser optimista no es vivir en un mundo ajeno a los problemas o quedar resignado o atrapado por ellos. La visión positiva lleva a buscar maneras de resolverlos o al menos encontrar lo favorable en la adversidad.³ Y en este sentido, el estudio ya citado de la *Hamad Bin Khalifa University College of Public Policy* de Qatar evidencia que un 37.2% de las familias argentinas entrevistadas utilizaron el encuadre positivo como estrategia para afrontar la pandemia; un 47.7% manifestó estar feliz con la forma en la que asumen en pareja las responsabilidades y el resto afirmó estar satisfecho por cómo toman las decisiones y resuelven los conflictos, entre otras opciones de afrontamiento.

Estos resultados muestran que las familias de nuestro país que participaron en este estudio contaron con herramientas personales y de comunicación para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, pudiendo así enfrentar la realidad con optimismo y esperanza, aprovechando la crisis que les tocó atravesar como una oportunidad de mejora, tanto en los vínculos intrafamiliares como en los buenos hábitos dentro del hogar.

Una vez pasada la novedad del aislamiento y agotados los tiempos prolongados dedicados a maratones de series, películas y lecturas recomendadas, el encierro se empezó a sentir. Puede decirse que esa válvula de escape duró poco porque cada persona tuvo la necesidad de interactuar con otras personalmente, de intercambiar miradas y de escuchar. Las conversaciones por medios virtuales no fueron suficientes porque la persona humana es un ser hecho para estar con otros y solo encuentra su plenitud y su desarrollo cuando se abre a los demás a través de sus relaciones de familia, de amistad, de estudio, de trabajo, de servicio a la comunidad. De entre todos estos ámbitos, se destaca la familia como ese primer lugar de aprendizaje, donde la persona inicia su crecimiento y conocimiento, donde se aprende la cultura del propio hogar, para luego relacionarse con los demás y enriquecer el desarrollo propio y el de los otros.⁴

La cantidad de tiempo que el confinamiento obligó a pasar en familia logró, como efecto colateral, la intensificación de los vínculos intrafamiliares entre padres, hermanos, hijos y adultos mayores a cargo. Estas relaciones se fortalecieron por sobre las laborales, educativas y recreativas. La pandemia no pidió permiso para instalarse, como en muchos casos el trabajo y la escuela tampoco para entrar en el ámbito familiar, y sin darnos cuenta esta situación generó una oportunidad para que las familias tuvieran más tiempo para estar juntas. Padres que dejaron de salir a trabajar temprano pasaron a estar presentes en todas las comidas, tomaron más responsabilidades en la educación de cada hijo a partir de las tareas escolares que pasaron a la virtualidad, hubo momentos para reestablecer los vínculos debilitados y para compartir anécdotas y tradiciones entre padres, hijos y abuelos porque antes no había tiempo entre tantas ocupaciones laborales, educativas, deportivas y sociales. Los padres redescubrieron a sus hijos y éstos a sus progenitores y hubo más sensibilidad para proteger, cuidar y atender a los abuelos.

Otra buena noticia que dejó este contexto ha sido el mayor involucramiento de los varones que encontraron más espacios y tiempos para compartir con sus hijos el día a día, lo cual les permitió sacarle brillo a su paternidad. Esta situación los obligó a consensuar con las madres objetivos de crianza, distribución

de tareas, definición de nuevas rutinas, buscando entre ambos cómo guiar a cada miembro de la familia hacia su desarrollo personal. La permanencia de los papás en los hogares redundó en beneficios tanto para ellos como para sus hijos y satisfizo una demanda inconsciente y necesaria de la presencia y el ejercicio de la autoridad paterna.⁵

De un día para otro quedó a cargo de las familias la escolarización de los hijos. Padres, madres y hermanos mayores han sido los líderes del proceso de lectoescritura de los niños de preescolar y de primer grado. Los padres han vuelto a repasar asignaturas olvidadas y han tomado el control de la educación muchas veces delegada en las escuelas. La cantidad de tiempo compartido llevó a una intensificación forzada de los vínculos entre padres e hijos y obligó a encontrar formas alternativas para balancear las responsabilidades laborales con las lecciones y entregas de tareas escolares, acordando el uso de las computadoras y la conectividad para llegar a todo. Las madres y los padres han tenido que consensuar nuevas normas y límites para una sana convivencia entre todos, gestionando las emociones y estados de ánimos de cada uno. Se afianzaron las culturas intrafamiliares y se hizo evidente el liderazgo basado en el servicio que tienen las madres y los padres en las familias de cara a la educación y formación de sus hijos.⁶

Gracias a los avances tecnológicos las madres y los padres pudieron continuar con sus trabajos, los hijos con sus estudios y todos con sus relaciones sociales y amistades. Las familias pudieron acompañar a los adultos mayores a la distancia para evitar posibles contagios. Las variadas plataformas virtuales de comunicación abrieron un espacio ágil para la integración intercultural entre la propia del hogar y las externas a éste.⁷ Por un momento pareció que la tecnología había logrado suplir las relaciones humanas presenciales. Sin embargo, la realidad evidenció que no las sustituyó, sino que adicionó un valor al ya existente del relacionamiento presencial. La tecnología aportó y ayudó, pero no logró suplantar el cara a cara. Entonces se desempolvaron viejos juegos de mesa para divertirse en familia, se encontró al vecino desde el balcón, los nietos recurrieron al ingenio para ver a los abuelos, aunque sea desde lejos. La propia naturaleza de la persona y de la familia clamó a gritos el vínculo y el mirar a los ojos, sin pantallas de por medio.⁸ La capacidad de adaptación y de flexibilidad

de las familias frente a la adversidad para continuar con las responsabilidades contraídas y aceptar otras impuestas por obligación, ha sido digna de admiración. En varios momentos de la historia la familia se ha visto amenazada quedando en una situación de riesgo o debilidad. Sin embargo, sus habilidades y recursos ilimitados como son los lazos de amor que la sostiene, la han sacado victoriosa en cada batalla.⁹ Y en estas circunstancias excepcionales que atravesamos también. Quedará atrás el recuerdo de tantas dificultades sorteadas, como dirigir reuniones con niños asomados a la pantalla, dar clases acunando bebés o rehacer informes dibujados en un descuido por los más pequeños. Y podría continuarse con una lista sin fin de situaciones que permanecerán como anecdóticas si se las afrontó con una actitud positiva y optimista.

La pandemia reveló cuán crucial es el trabajo de cuidados para sostener la vida. Encontrarse frente a la realidad de tener que hacerse cargo de limpiar, cocinar, planchar y un largo etcétera ha puesto en evidencia que las tareas domésticas son un trabajo en equipo y una responsabilidad conjunta, más allá del rol o posición que se ocupe a nivel familiar o laboral. Ha cooperado también a descubrir el tiempo y trabajo que llevan y a valorar a quien las hace por uno.

Los padres, si es que hasta ese momento no lo habían hecho, se vieron forzados a hacer algunas tareas del hogar y delegar otras en sus hijos, para cumplir con sus compromisos laborales. Si bien algunos hijos mayores pueden haber percibido una sobrecarga por sumar otras tareas y algunos padres han sufrido tener que delegar por necesidad extrema en niños menores, con todo el trabajo de supervisión que eso conlleva, la realidad es que con esta participación de todos en las tareas del hogar ganó la familia. Porque colaborar en las labores domésticas es un beneficio para los hijos y para los padres. Para los hijos porque los hace sentirse útiles al ver que depende de ellos poner la mesa, hacer una lista del supermercado, acomodar las compras, cargar el lavavajillas; les hace percibir la casa como propia y esa pertenencia fortalece su autoestima y, por sobre todo, aprenden hábitos de independencia y de responsabilidad, de cuidado de lo propio y lo ajeno, que les servirán para toda la vida.¹⁰ Y por este camino, los padres ganan en capacidad de delegar ya que, al no haber otra alternativa, han tenido que enseñar a los hijos a utilizar un lavarropas o a pasar una aspiradora. Esto los llevó a supervisar que

las tareas fueran realizadas a tiempo y de manera correcta, y se han presentado situaciones para corregir, motivar y felicitar. Todas estas habilidades adquiridas se transfieren a sus trabajos, especialmente si tienen personas a cargo.

Probablemente, esta “vida intensiva” en familia ayudó a forjar en cada uno virtudes como la paciencia, la capacidad de escuchar al otro, de ponerse en su lugar, asumiendo los miedos y necesidades de los más pequeños, que no entendían el poder de un virus diminuto, hasta los temores y demandas de los adultos mayores, encerrados sin poder ver y abrazar a sus seres queridos. Brotó también la solidaridad comunitaria, entre vecinos, entre empleados y empleadores, entre los padres de los colegios. Todos entendimos que necesitamos de otros para poder vivir. Estas virtudes, quizás sin que las familias se dieran cuenta, generaron habilidades en cada uno de los miembros y ayudaron a cultivar una montaña de buenos hábitos que los optimistas podrán palpar, los llenos de esperanza lo verán como algo bueno para que perdure y los proactivos y positivos lograrán transferir a otros espacios: la escuela, el barrio, la universidad, el trabajo. La pandemia dejó en evidencia la necesidad de la familia como pilar de la sociedad y el protagonismo que tiene en la construcción de una sociedad humana que vele por el bien común de todos. Y si bien han sido estas situaciones las mismas que generaron el estrés y la ansiedad reportadas en los estudios anteriormente mencionados, puede verse “el vaso medio lleno” cuando se las analiza desde la óptica del enriquecimiento. En efecto, frente a cada colaboración en el hogar, tanto en las tareas domésticas, como en el apoyo a hermanos menores, enfermos, adultos mayores a cargo, vecinos necesitados, los miembros de cada familia dejaron algo de su interés individual para alcanzar un bien para otro de manera totalmente desinteresada. Tal vez sin darse cuenta, se enriquecieron abriéndose a las necesidades de los demás y como resultado tuvieron una ganancia personal en la mejora de su humanidad.¹¹

Esta adquisición de hábitos de responsabilidad en las tareas del hogar compartidas entre varones y mujeres, el estar más presentes y más cerca en la educación de los hijos, el cuidado de los adultos mayores y de los enfermos, sientan las bases para la reconfiguración del ámbito familiar. En efecto, ¿quién asumirá el protagonismo, la primera responsabilidad para que el nuevo mundo

laboral y familiar logre agregar a su cultura lo capitalizable de la pandemia? ¿quién se ocupará de recordar sin rencores ni tristeza los efectos negativos que esta ha dejado para fortalecer lo debilitado y repensar el futuro? La principal respuesta a estos “quiénes” es una sola: cada familia. Cada familia será la gran protagonista de este cambio.

Desde siempre se afirma que la familia es la célula básica de la sociedad, pero es mucho más que eso, porque es la responsable de formar a los seres humanos. Como bien sostiene Pérez-Adán, la familia es el cimiento de las comunidades. Esa condición familiar humana, donde la persona nace, vive y muere es precisamente lo que hace al hombre ser humano y constituye para él un “tesoro social, en el sentido de que es un ámbito de bienestar que funciona *ad intra* y *ad extra* de sí misma.”¹² Por eso, cada familia se compromete con la humanización de la persona y con su maduración en una comunidad. Gracias a la experiencia vivida, la familia tiene la oportunidad de retomar su liderazgo en el desarrollo de una sociedad más humana. Es cierto que habrá que volver a algunos estilos de vida y costumbres anteriores a la pandemia. ¿Pero deberá ser exactamente igual? ¿Podrá volver todo de la misma manera? Aunque las apariencias externas así lo parezcan, la realidad habrá cambiado, porque esta crisis marcó a cada persona, por dentro y por fuera.

Cada padre recordará cuánto le ha gustado compartir las comidas con sus hijos, alegrarse con ellos ante la lectura de sus primeras palabras y un largo etcétera de vivencias. ¿Entonces? Aquí entran en juego los protagonistas del cambio, para que la normalidad vuelva capitalizando los aprendizajes de este tiempo. Para eso, hará falta repensar la manera de cultivar y conservar los vínculos intrafamiliares afianzados durante el confinamiento, mantener los buenos hábitos adquiridos en la vida de familia y asumir el rol que se espera de la familia en este nuevo contexto. Y son las personas que las conforman los actores principales que han de mirar el futuro con actitud de optimismo, para vislumbrar una puerta a la esperanza a una nueva realidad donde todos los miembros de una familia se integren, se enriquezcan, se apoyen mutuamente para que juntos puedan alcanzar su desarrollo pleno, el de ellos y el de una sociedad más humana.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Una riqueza para valorar y cuidar

Lorena Bolzon

Decana del Instituto de Ciencias para la Familia
Universidad Austral

"Hace tiempo los sociólogos vienen remarcando que la sociedad del futuro se distinguirá por un elemento esencial: LA FAMILIA. Esta será la nueva riqueza y el valor escaso. De hecho, la soledad aparece como un mal creciente en las sociedades posmodernas que han llevado a ciertos países como el Reino Unido o Japón, a crear Ministerios de la Soledad por el alto impacto que ella tiene en la salud mental, física y social de los ciudadanos.

Incluso hoy resulta imposible pensar en una sociedad que pueda darse sin familias. Porque justamente es allí donde el ser humano se humaniza, donde inicia su proceso de personalización. La familia constituye el hogar, verdadero centro de la existencia humana, donde, desde la afectividad, forjamos nuestras actitudes, motivaciones y hábitos. La pandemia ha evidenciado el lugar especial que la familia ocupa como sitio de esperanza, de amor incondicional. Recordemos siempre que quien tiene un verdadero hogar posee un seguro contra la desesperación y un refugio dispuesto al que siempre volver. Donde cada uno de nosotros somos amados solo por nuestra valoración personal no cuantitativa.

La familia es una realidad profunda, arraigada esencialmente en la naturaleza humana y por ello fuente de potencialidades inagotables para el crecimiento de las personas y el desarrollo de las sociedades. Pero, además, las familias cumplen funciones estratégicas para la sociedad. Una función social, pues da origen a las nuevas generaciones y se ocupa de su crianza y educación; fomenta el respeto por la diversidad y la complementariedad; promueve la ayuda mutua, la solidaridad y la generosidad intergeneracional; conserva y transmite la cultura. Una función económica, en tanto da dinamismo a la economía, promueve la producción y el consumo, genera capital humano y social. Finalmente, la función de contención, como espacio de protección y seguridad respecto del entorno, pero también en tanto control social de la persona a fin de evitar conductas dañinas y perjudiciales para ella misma y para la sociedad toda.

Es preciso reconocer que toda desvalorización sobre la familia afecta a la sociedad en su conjunto, y de ella se derivan múltiples problemas de alto costo social, político y económico. Por eso, la ONU sostiene la necesidad de crear conciencia sobre la situación de la familia y de promover políticas y programas orientados a ella, así como de integrar la perspectiva familiar en las agendas de desarrollo sostenible de las naciones.

Es aquí donde entra en juego la labor corporativa, donde cada empresa asume su contribución social al promover la implementación de políticas más flexibles para con sus empleados, con mayores espacios de formación no solo profesional, sino también humana, para ayudarlos a desarrollar sus talentos en todo su potencial tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Ecosistemas donde el sostén emocional y personal que se brinde, repercuta notoriamente en la empresa; en cada trabajador a quien se le posibilite asumir más efectivamente sus roles como madre o padre; y en la sociedad toda. Empresas que cuidan y valoran la riqueza que encierra cada familia."



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Promover la corresponsabilidad para integrar la diversidad

Poli Argento

Líder de Diversidad en YPF

Integrante de la Comisión de Diversidad e Inclusión del Instituto Argentino de Petróleo y Gas (IAPG)

78

“La pandemia expuso de forma abierta la brecha de género en las tareas domésticas y de cuidado, y la necesidad de entender la corresponsabilidad como un medio para promover la igualdad de oportunidades y una mayor integración de la diversidad en los ámbitos laborales.

Los informes coinciden en que el reparto de tareas domésticas y de cuidado sigue siendo desigual. Si bien muchos varones dedican más tiempo o empezaron a ocuparse de algunas de estas tareas, siguen siendo las mujeres quienes más horas destinan a cuidar de hijos e hijas, a colaborar con las tareas escolares o a ocuparse de actividades de limpieza. Sin dudas, esto las ubica en una situación aún más exigida que antes de la pandemia. Esto nos permite inferir que el contexto impactó de forma diferente en varones y en mujeres, pero también nos invita a una reflexión más profunda que contemple una variedad más amplia de identidades, realidades e interseccionalidades. Este análisis necesita trascender al contexto actual e integrar nuestra forma de trabajar a las combinaciones entre virtualidad y presencialidad que se vayan configurando en el

futuro. En este tiempo aprendimos que hay algunos puntos clave que debemos tener en cuenta para construir espacios de mayor integración e innovación en las compañías: tomar el compromiso de promover el respeto, la igualdad de oportunidades y la no discriminación; integrar de forma transversal la perspectiva de diversidad y equidad de género en todas las áreas y procesos de las compañías; impulsar medidas de conciliación que favorezcan el respeto de la vida personal y familiar para facilitar el equilibrio con las responsabilidades laborales; considerar las distintas realidades y buscar alternativas flexibles para diseñar nuevas formas de trabajo.

Esta situación requiere monitorear los indicadores que nos permitan identificar si existieran barreras relacionadas con el género y analizar los porcentajes de varones y mujeres que trabajan de forma remota, que inician retornos presenciales graduales o que no interrumpieron la asistencia presencial a sus puestos de trabajo. Estos datos son el primer indicador que tenemos que mirar para entender si las personas que trabajan en nuestras compañías encuentran barreras que puedan estar relacionadas a los roles tradicionales de género o a las tareas domésticas y de cuidado.

Sabemos que la conformación de equipos de trabajo diversos requiere de acciones concretas que faciliten la integración plena de la diversidad, pero también hay que ayudar a crear fuerzas de trabajo más representativas de la sociedad y de un mercado cada vez más complejo, que aporta mayores oportunidades de negocio y que contribuye en la construcción de empresas más exitosas y rentables. Tenemos un desafío importante para alcanzar la equidad de género y la igualdad de oportunidades, pero es un desafío que tenemos que tomar si queremos alcanzar un desarrollo económico sustentable, equitativo e inclusivo.

Promover la corresponsabilidad e incentivar la distribución compartida de las tareas domésticas y de cuidado en el ámbito personal es clave para favorecer el desempeño y el desarrollo laboral de forma equitativa para todas las personas."



PRIMERA PARTE

04

Paternidad y organizaciones: dilemas y recompensas

/ Marc Grau Grau
Universidad Internacional de Cataluña

/ Reynaldo Rivera
Universidad Austral
IAE Business School



El objetivo del presente capítulo es ofrecer una primera aproximación a los resultados del estudio “Paternidad y Empresas: dilemas visibles y recompensas invisibles” realizado por el IAE Business School y la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. El objetivo de esta investigación es conocer a través de las voces y narrativas de líderes argentinos, su experiencia como padres y como profesionales, cuáles son sus estrategias para combinar ambos roles, cuáles son las barreras percibidas que les impiden ser los padres que les gustaría ser, en especial las organizativas, y así como el apoyo percibido por parte de la empresa.

¿Por qué estudiar la paternidad?

Una primera pregunta ineludible es la relativa al por qué es necesario estudiar a un grupo tan aparentemente privilegiado como podrían ser los padres, y más en este caso, compuesto por una muestra con un nivel alto de estudios. Hay dos grandes razones para poner el foco en ellos y en la paternidad. Estas son:

- Por una constelación de ricas evidencias a cuatro niveles.
- Por desenmascarar distintas barreras que dificultan que los padres estén tan involucrados como les gustaría, y que limitan la rica constelación de evidencias. Vamos una a una.

Una constelación de ricas evidencias:

Estamos delante de una creciente literatura, en distintas disciplinas, que van desde la pediatría a la política social, que destaca el impacto positivo de la involucración paterna. Antes de repasar tales implicaciones, es necesario brevemente presentar qué entendemos por este concepto. Según Lamb y su equipo (Lamb, Pleck, Charnov, & Levine, 1985) la involucración paterna tiene tres dimensiones: la accesibilidad, el compromiso y la responsabilidad.

La accesibilidad:

Es el tiempo total, es estar allí, accesible y disponible, sin una necesaria interacción, pero estando disponible para cuando los hijos lo necesiten. El efecto que tiene en un niño o niña el saber que sus padres están allí, conlleva física y psicológicamente, un sinfín de beneficios. A menudo hemos caído en la tentación de pensar que lo más importante es el tiempo de calidad, pero hay indicios que parecen señalar que el tiempo total/disponible es vital.

El compromiso:

Es precisamente lo que podríamos llamar el tiempo de calidad. Son las interacciones directas. Es crucial que, dentro del tiempo total, existan momentos de calidad, de interacción de forma presente y consciente que no hacen más que fortalecer la seguridad y el afecto en los más pequeños. El reír juntos, leer una buena historia, hablar de temas que nos preocupan, jugar, son todos buenos ejemplos de compromiso.

La responsabilidad:

Es sentirse el último garante del desarrollo social, cognitivo, emocional y si se quiere, espiritual de los hijos e hijas. Es querer no ir a mínimos, sino a máximos para permitir que los más pequeños puedan crecer y desarrollarse (plenamente) en todas sus dimensiones. Es todo lo relacionado con la educación, la salud, los buenos hábitos.

Cuando estas tres dimensiones se dan, tenemos involucración paterna, y si ella existe, hay un impacto positivo al menos en cuatro niveles:

- La involucración paterna tiene un impacto positivo en el desarrollo cognitivo, psicológico y social de los hijos (Kotelchuck, 2021a; Yogman & Garfield, 2016).
- La involucración paterna es un propulsor de la igualdad, favoreciendo hogares más democráticos (Goldscheider, Bernhardt, & Lappegård, 2015).
- La involucración paterna tiene un impacto positivo en los propios padres en forma de nuevos hábitos que llevan a una mejor salud (Eggebeen & Knoester, 2001; Kotelchuck, 2021b).
- La involucración paterna tiene un impacto positivo en las organizaciones (Grau-Grau, 2015, 2017), ya que estos desarrollan habilidades blandas en casa, como la empatía o la paciencia, que son claves para el empleado del siglo XXI.

La necesidad de desenmascarar distintas barreras

Pese a los avances en la involucración por parte de los padres de los últimos años, la revolución no se ha completado (England, 2010). Hemos observado un cambio importante en la nueva cultura de la paternidad (deseo de una mayor implicación), pero este cambio no se acompaña siempre, al menos con la misma intensidad, en una nueva conducta de la paternidad (estar tan involucrado como uno desea).

Esta diferencia entre la cultura y la conducta (LaRossa, 1988), entre deseo y comportamiento, se explica por diversos frenos que dificultan la involucración paterna. Entre las distintas barreras, algunos autores distinguen entre:

- Barreras culturales: la herencia y la inercia de un pasado en común, y la falta de políticas públicas.
- Barreras organizativas: falta de soporte organizativo, y anticipación de consecuencias negativas en la trayectoria profesional.
- Barreras individuales: internalización de la noción de trabajador ideal, o de normas de género (Tanquerel & Grau-Grau, 2020).

Es el objetivo precisamente de este trabajo comprender las actuales barreras percibidas por los padres entrevistados en Argentina.

Estudiar escuchando y comprendiendo

La ciencia del *Management* tiene distintos modos de estudiar un tema como la paternidad. Uno de ellos es el que busca “medir” el fenómeno, buscando (por ejemplo, a través de encuestas) dimensionarlo para luego decidir, en base al cálculo que se haga, el efecto de esas decisiones. Otro camino es el de escuchar la voz de los protagonistas, sin limitarlos con preguntas cerradas o semiabiertas. Esta metodología llamada “cualitativa” exige al investigador empatía para poder comprender al interlocutor, y a partir de la “música” que este último “compone”, atisbar o incluso descubrir ideas que sirvan para interpretar la realidad estudiada. Este fue el camino emprendido en nuestro proyecto.

Con el propósito de comprender la realidad de los padres que se desempeñan en empresas con operaciones en Argentina, especialmente aquellos que por su posición en las organizaciones podrían encontrar mayores obstáculos y desafíos para integrar y armonizar sus diferentes roles personales; durante los meses de abril y mayo de 2021, un equipo de investigación compuesto por 6 personas (de las cuales 3 eran mujeres) realizamos y analizamos 40 entrevistas en profundidad a una base de datos construida según los objetivos del estudio y compuesta por padres residentes en Argentina con hijos menores

de 10 años que desempeñaban tareas a tiempo completo en cargos directivos o gerenciales en 15 empresas (40% de capitales argentinos). La participación en esta investigación fue voluntaria, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. En las entrevistas se utilizó un cuestionario guía elaborado por el Prof. Marc Grau Grau (UIC) en base a investigaciones internacionales anteriores. El instrumento fue adaptado para la realidad argentina por el resto del equipo del proyecto.

Los resultados alcanzados exceden ampliamente el objeto de este capítulo. Sin embargo, luego de presentar los datos a profesionales de más de 50 empresas en el mes de setiembre de 2021, y conversar con ellos sobre los principales emergentes de nuestro estudio, concluimos que uno de los factores críticos para la adaptación de las empresas a las nuevas realidades (trabajos flexibles en contextos volátiles e inciertos, reconfiguración constante de valores, estilos de vida orientados al bienestar, etc.) es la capacidad organizacional para diseñar y adaptar sus políticas y prácticas de gestión a los diversos tipos de segmentos o grupos de colaboradores. Si es claro que la paternidad es una etapa del curso de vida de las personas que afecta su forma de vivir y pensar, no siempre se reconoce la diversidad y heterogeneidad de su impacto, y cuando se hace, se observa como obstáculo a superar y no como una oportunidad. En las secciones que siguen presentaremos los tres tipos de colaboradores -padres que pudimos identificar a través de las entrevistas-, observaremos qué les hace diferentes entre sí, para ofrecer una serie de sugerencias concretas que permitan a las organizaciones diseñar e implementar estrategias de gestión del talento humano centradas en las personas.

Paternidades diversas

Es interesante observar que los padres, y los hombres en general, (y lo mismo pasa con las madres y las mujeres en general), lejos de ser un conjunto homogéneo, son grupos heterogéneos, y es importante hacer esfuerzos para desgranar diferencias intragrupalas. En este sentido, varios autores han presentado

distintos tipos de padres (Harrington, Van Deusen, & Humberd, 2011; Kaufman, 2013; Marks & Palkovitz, 2004; Tanquerel & Grau-Grau, 2020).

Las personas somos diferentes. Cada colaborador/a es único/a en su forma de ser y actuar. Eso hace que su participación en la misión y visión organizacionales implique procesos y acciones diferentes. Una gestión empresarial centrada en las personas y sostenible (ambiental, financiera y socialmente) en el tiempo implica reconocer que, a pesar de que las políticas y cultura de la empresa tengan una unidad que se traduzca en su identidad propia, su aplicación e integración es diferente según la personalidad de quienes deben adoptarlas y vivirlas en la práctica, y el tipo de realidades sociales en las que participen. La diversidad de las personas no es resultado exclusivo de la biología, la evolución y la genética, sino que factores como el proceso de socialización, las oportunidades y recursos culturales a los que se accedan, etc. influyen en la configuración de su carácter y personalidad. La paternidad también es uno de esos factores. Pero su impacto no es homogéneo, dando lugar a diferentes tipos de padres.

Como vemos en las frases que siguen, el rol de padre y líder de una organización es vivido de manera diferente según sea la clase de soporte que se reciba de la propia pareja:

“... [mi pareja] es bastante comprensiva de la situación. Me lo puede hacer saber de la manera correcta, donde yo tampoco lo sienta como: ‘uh, me voy a atender al baño para que ella no sienta ...’ No, lejos de eso. Entiende que por ahí estoy en un comité de emergencia y mi teléfono tiene que estar encendido por si me llaman a las tres de la mañana. Pero, bueno, también me ayuda a encontrar límites, porque por ahí esto del trabajo es un poco difuso.” (Entrevistado 1).

“No, a veces me dice: ‘laburá un poco menos.’ A veces me dice: ‘cortá, empezá a cortar antes.’ También por mí, no solo por una cuestión de decir: ‘dale, estate más con nosotros’, en ese sentido es un apoyo. Ella siempre me dice: ‘cuidate, no podés estar trabajando tanto tiempo. Tenés

que despejarte y hacer otra cosa. ' Y no está buena la situación donde tenés muchos compromisos que cumplir y, por otro lado, que te digan: 'dale, cortá. ' Sabés que estás en esa situación un poco gris, que tenés que terminar con lo que estás haciendo, pero sabes que eso te puede generar un: 'che, ¿otra vez estás con la computadora?' Entonces es incómoda esa situación.' (Entrevistado 7).

Mientras en el primer caso el padre recibe apoyo y guía, en el segundo caso parece que la pareja vuelve más compleja la integración de los ámbitos laborales y domésticos. Es decir, a la diversidad personal, las organizaciones deben agregarle la familiar. Esto nos permite observar que la armonía trabajo-familia implica la libre interacción de tres dimensiones o campos relacionales: la esfera personal, la familiar y la organizacional. Esa libre configuración de interacciones no implica que haya padres “mejores” o “peores”. El Entrevistado 7, que encuentra una actitud menos comprensiva de parte de su pareja respecto a su dedicación profesional, desarrolla una serie de habilidades que le permiten aportar tanto a su organización como a su familia:

[Lo que más me gusta de mi trabajo es que] “... termina ayudando a la gente que más lo necesita. Así que eso creo que es la parte que me hace sentir bien, contento. El trabajo en equipo también creo que es importante; así que la interacción con otras áreas me resulta bueno. Yo creo que de las experiencias se aprende. Uno tiene que saber trasladarle ciertas experiencias o ciertos conocimientos o ciertas cosas que uno va viendo y aprendiendo; y trasladárselo a otros, y sobre todo a mis hijos, para que les sirva. Para que ellos, si entran en situaciones similares, tengan una base, una cierta experiencia que hicieron otros.” (Entrevistado 7).

De acuerdo con la teoría del enriquecimiento trabajo-familia (Greenhaus & Powell, 2006), las personas desarrollan habilidades y perspectivas, recursos psicológicos y físicos, capital social, flexibilidad y recursos materiales en el ejercicio de un rol social que son transferibles a otros roles. Teniendo en

cuenta este marco de interpretación, podemos confirmar que el concepto de “enriquecimiento” puede ser un elemento diferenciador clave para distinguir diferentes modos de vivir la paternidad en las organizaciones, pudiéndose observar tres tipos principales según sea el nivel de enriquecimiento trabajo-familia: el padre tradicional, el padre en transición y el padre involucrado. En las secciones que siguen analizaremos cómo la diversidad no es un obstáculo para superar, sino una realidad para reconocer y tomar en cuenta al momento de tomar decisiones de desarrollo del talento humano.

Segmentar para optimizar los resultados

El padre tradicional es aquel cuya vida pivota alrededor del trabajo, que permanece aislado de su rol familiar. No suele mostrar signos blandos, hablar de familia en el trabajo, tener fotos familiares en la oficina. Abraza los ideales de la noción clásica de trabajador ideal, y de una paternidad poco implicada. Habitualmente, no usa las políticas de flexibilidad ofrecidas por su organización, ni las bajas de paternidad otorgadas por su gobierno. No realiza ajustes en su trayectoria profesional cuando nace un hijo, y en general hay un encaje entre su cultura de paternidad y conducta. En su familia, el padre tradicional delega en su pareja la mayor parte de las actividades domésticas y relacionadas con el cuidado de los hijos. Su concepto de trabajo es centrado en la propia satisfacción:

“El trabajo como generar algo, hacer algo, que me genere satisfacción y de alguna manera que me esté llenando en la parte profesional. Cuando esos planes de acción... Digamos, planes de acción como una estrategia. Cuando veo que tiene eso, y cómo trabaja ese plan en el campo, me llena, me satisface y estoy motivado y contento; y me permite hacer otras cosas. El trabajo me llena más allá del dinero. Me satisface hacer algo con resultados exitosos, tanto sea para mí como para la gente que trabaja para la compañía.” (Entrevistado 24).

También lo es su concepto de familia: “Porque para mí es el sostén de todo

esto, de la persona.” De hecho, la serenidad de su hogar es un medio para ser más eficaz y no siente que exista un conflicto entre su trabajo y su vida personal. Desde el punto de vista profesional, aporta a la organización donde trabaja todas sus competencias, tiempo y conocimientos. Pero también colabora socialmente, ya que hace emerger la centralidad que tiene el trabajo para el desarrollo personal.

Adaptarse para mejorar

Un segundo tipo es el padre en transición, para quien la vida pivota en dos dominios. Tanto el trabajo como la familia son cruciales en su vida. Le gustaría estar más implicado en el hogar, no obstante, percibe muchas barreras que se lo dificultan. A priori no abraza los ideales de la noción clásica de trabajador ideal, pero, a veces se hace pasar por un padre tradicional (ver caso anterior) sin serlo, para así evitar posibles consecuencias negativas en su trayectoria profesional. Muestra su disconformidad en privado en relación al equilibrio trabajo-familia. Usa las licencias que se ofrecen por ley, pero no va más allá. Cuando nace un hijo, realiza ajustes menores (como salir antes del trabajo los viernes). Este padre en transición padece un desajuste entre la nueva cultura de paternidad (querer estar involucrado), y su conducta (no estarlo). Con respecto al tipo anterior, comparte más actividades del hogar con su pareja (como acompañar a sus hijos a la escuela o gestionar las facturas y pagos):

“Tenemos el 50% de las tareas de la casa compartidas y a los dos nos interesa nuestra carrera.” (Entrevistado 2).

Su familia parece enriquecer su trabajo, pero la empresa parece no trascender positivamente hacia su ámbito personal. De hecho, mantiene un equilibrio entre los dos campos, pero segmentándolos:

“No sé si me gustaría integrarlo más. Creo que va por caminos distintos. Más bien mi familia sufre las consecuencias de mi trabajo y mi trabajo

sufre las consecuencias de mi familia. Pero no sé si necesitaría integrarlo más. Creo que corren por lados distintos, pero creo que de los dos lados deberían entender de alguna forma mi familia, mi trabajo y mi trabajo mi familia.” (Entrevistado 2).

El padre en transición, como el tradicional, son ejemplos interesantes por la motivación y el compromiso al trabajo que manifiestan. Las políticas en favor de la integración trabajo-familia pueden generar en ellos desmotivación o disonancia cognitiva, si las mismas no son comunicadas y sistematizadas adecuadamente.

Comprometerse para cuidar

Finalmente, podemos destacar un tercer tipo de padre, el involucrado (o “*Superdad*”). El cuidado es un eje central en su vida. Muestra signos blandos sin ningún reparo, aunque el entorno sea adverso. Si bien percibe las barreras que dificultan una involucración paterna, hace esfuerzos por superarlas, siendo consciente de posibles consecuencias negativas. Muestra su disconformidad en público en relación al equilibrio trabajo-familia. Realiza ajustes mayores en su trayectoria profesional para poder combinar sus roles, si así es necesario, como han realizado tantas mujeres. Hay un ajuste entre la nueva cultura de paternidad y su conducta.

Este tipo de padre se compromete definitivamente con la gestión del hogar y el cuidado de los hijos. Su trabajo es fuente de desarrollo personal, pero la intensidad con la que se desempeña va en las dos direcciones, la profesional y la familiar:

“De hecho amo mi trabajo y amo trabajar, amo el deporte, amo mis hobbies. Todo lo que hago, trato de hacerlo con mucha intensidad, con mucha pasión, pero, en definitiva, todo termina redondeando en la familia. Llegar del trabajo realizado, para estar bien, cómodo en mi casa y

con mi familia. Me voy a jugar al fútbol, a despejarme y a correr detrás de una pelota o a correr quince kilómetros, para sacarme la semana de encima y después salir a andar en bici con mi hijo y estar más permeable y más receptivo a todo lo que me genera mi familia.” (Entrevistado 1).

Quizás por ese motivo, la familia de estos “*Superdads*” son fuente de inspiración:

“... con mi mujer aprendo a compartir las decisiones, aprendo a ceder para que las cosas fluyan. Aprendo a tratar de hacer todo en equipo. Y de mis hijas aprendo que un besito que vienen y te dan o con un: ‘papá’, te sacan lo que quieren, te aflojan la pierna.” (Entrevistado 23).

Como bien decíamos anteriormente, aunque no hay padres que se ajustan a la perfección con uno de los tres modelos, esta categorización nos ayuda a desgranar la realidad. En un primer lugar, nos permiten comprender que en las organizaciones existen diferentes perfiles, y aún más interesante, que interactúan entre ellos, algunos con cierta ascendencia. Es el caso de los padres tradicionales sobre los que están en transición. Aunque el primer tipo sea minoritario, en muchos casos pueden marcar el tono, y padres que están en transición, por falta de legitimidad en el uso de políticas, terminan haciéndose pasar por ellos, haciendo el grupo mayor de lo que es. Finalmente, es necesario destacar que la eficacia e impacto de las políticas organizacionales dependen de las empresas, pero en primer lugar son elegidas por los padres, en parte según su propio estilo de parentalidad y relaciones intrafamiliares.

Barreras percibidas

La transformación de la paternidad, la disminución de los conflictos trabajo-familia y el aumento de las oportunidades de diálogo y enriquecimiento de esos campos depende de los padres, pero también de las estructuras organizacionales, sociales y culturales en las que están inmersos. Claramente, hay

barreras personales que limitan una auténtica implicación en el hogar:

“Las barreras son de cada uno con sus propias limitaciones. No tener paciencia en tu familia porque tenés otras preocupaciones es algo interno, no externo.” (Entrevistado 3).

Sin embargo, también hay barreras de tipo estructural, sobre las que los padres tienen poca o nula capacidad de influencia, como son las barreras organizativas o culturales. Vemos algunos ejemplos:

Barreras organizativas:

“Hay ciertas responsabilidades en las compañías que demandan tiempo fuera de la jornada laboral. Ese tiempo se lo sacas a la familia porque hay un cierto horario de vida familiar y si lo consumís trabajando, te queda solo el fin de semana para ellos.” (Entrevistado 7).

Barreras culturales:

“Uno lo siente como un mandato familiar: mi papá trabajaba mucho y yo también trabajo mucho.” (Entrevistado 7).

“Es un tema de nosotros que muchas veces creemos que por ser padres tenemos que dar, y confundimos ese dar con cosas materiales en lugar de pensar cómo darnos como personas. Por eso trabajamos más, para tener más cosas para dar.” (Entrevistado 20).

Barreras generacionales:

“Hay empresas que tienen una mirada pro-familia. Sin embargo, los que las dirigen sostienen el paradigma anterior: el trabajo está primero. Y no apoyan el uso de las políticas de conciliación formales.” (Entrevistado 22).

Las entrevistas hacen comprender que los problemas estructurales de la

Argentina (como las rigideces de los sistemas que organizan las relaciones laborales) y los vinculados a formas de hacer y de pensar que se fueron gestando y transmitiendo en el curso del desarrollo de la cultura local, son desafíos que las empresas y las familias necesitan superar a través de la cooperación y el apoyo mutuo. Un ejemplo de ello es lo explicado por el Entrevistado 2:

“Te puedo contar de mi padre. Él hacía poco y nada en la casa. Mi madre era la que siempre cocinaba, la que estaba con nosotros en el colegio y mi padre el que traía el dinero a casa y de alguna forma siempre estuvo, estuvo más cuando se jubiló que cuando trabajaba. El rol creo que cambió absolutamente. Sí, cambió mucho. Yo no concibo, nunca concebí, tener una pareja que no trabaje o una pareja que no comparta las actividades y tampoco hacerme el tonto con las tareas de la casa. Creo que los dos tenemos que tener, si podemos, el mismo esfuerzo para todo, me parece algo sano.” (Entrevistado 2).

94

Es claro que estamos en un momento de cambio de paradigmas que, poco a poco, se transforma en cultura, que moviliza a las personas a evolucionar y mejorar holísticamente sus prácticas, tanto profesionales, como familiares y personales. El padre del futuro será integrador y comprometido, y se desempeñará en organizaciones que, con empatía, le ayuden a desarrollar la mejor versión de sí mismo.

Posibles recomendaciones para las organizaciones

Concluimos este capítulo realizando algunas propuestas a modo de recomendaciones. Si las organizaciones son conscientes de los beneficios que tienen para ellas gozar de personas que son padres involucrados, sería interesante implementar propuestas como las desarrolladas por Bowles y su equipo (Bowles, Kotelchuck, & Grau Grau, 2021). Esas propuestas son fundamentalmente tres:

Ofrecer recursos y apoyos que sean individuales, explícitos e intransferibles para los padres:

Esta primera propuesta es solo temporal, y consiste en ofrecer recursos que solo pueda usar el padre, en el sentido *take-it or lose-it*. Podemos aprender aquí de la política y, en concreto, de las políticas públicas, que con sus bajas de paternidad intransferibles han empezado a fomentar una nueva cultura ofreciendo políticas solo para padres, y en el caso de no usarlas, nadie las puede aprovechar. En el caso de las organizaciones, se pueden ofrecer también recursos o apoyos directos a los padres.

Minimizar la posibilidad de un conflicto económico entre trabajar y cuidar:

Esta segunda propuesta es una invitación a mitigar los conflictos existentes entre el trabajo y el cuidado. De nuevo, encontramos buenos casos en la política. Por ejemplo, es sabido que los padres difícilmente usan su baja de paternidad si no cubre al menos un 80% del salario. En las organizaciones, se debería también evitar el conflicto económico, por ejemplo, no solo remunerando las bajas de paternidad que van más allá de la ley, sino también reduciendo las posibles consecuencias negativas del uso de estas licencias.

Crear redes de apoyo para fomentar una paternidad comprometida:

Finalmente, la última propuesta sugerida para que los hombres se puedan desarrollar libremente como padres, es fomentar grupos de apoyo. Existen ya algunos para madres, algunos mixtos, pero la inercia tiende a ganar. Sería interesante desarrollar campañas para valorizar la paternidad comprometida desde la empresa, y así, gozar de los beneficios que se generan en casa y en las organizaciones. Destacamos que así como ninguna empresa diseña e implementa estrategias de marketing sin segmentar sus públicos objetivos, tampoco estas propuestas están exentas de un trabajo previo de diseño centrado en las personas que reconozca no solo la evidente diversidad, sino la oportunidad que significa contar con equipos heterogéneos, y la necesidad de comunicar las políticas y culturas organizacionales con historias, símbolos, lenguajes y procesos adaptados al tipo de persona y estilo relacional de que se trate.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Una experiencia significativa y transformadora

Andrés Riportella
Socio SMS
Buenos Aires

"Sin dudas la paternidad me cambió la vida y hoy las prioridades son otras. Es una experiencia significativa que impacta y transforma al punto que ya nada será igual.

Participar en la investigación impulsada desde el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE me ayudó a poner sobre la mesa todo lo que había ocurrido desde hace cuatro años atrás cuando nació mi hija y cómo me afectó la paternidad tanto en relación con mi trabajo como con mi familia. En este sentido, creo que, sin darme cuenta, apliqué competencias laborales a mi vida familiar, redistribuyendo roles y responsabilidades, haciendo un uso más eficiente de los tiempos, adaptándome a tareas que no son las que más me gustaban en la casa y organizándome, en general, de una forma distinta para llevar adelante la paternidad.

Por otro lado, el hecho de ser padre apuntala fuertemente la obligación de dar cuenta de las consecuencias del comportamiento y la repercusión que tiene sobre mi hija. Surge así la necesidad de ser un ejemplo para ella, lo cual también se lleva a la vida laboral. También hubo otros recursos que me aportó la paternidad a mi trabajo como la paciencia, la empatía para ponerse en el lugar del otro y el manejo de ciertas situaciones interpersonales.

Llevar adelante las responsabilidades laborales y familiares no fue algo fácil, y lograr el equilibrio costó mucho, sin sentir que se deja de lado el trabajo o la familia o buscando rellenar el día de actividades para que mi hija realice mientras ambos trabajamos. En un momento dado, sobrepasados por la nueva dinámica familiar y tratando de alcanzar un equilibrio con las responsabilidades laborales, conversamos con mi mujer para determinar prioridades como familia y alinearnos con las metas personales, para poder llevar adelante ambos roles y desarrollarnos los dos en los dos ámbitos. En algún caso, tuvimos que posponer planes personales para más adelante, pero lo hicimos felices de priorizar lo importante.

Echando una mirada atrás, puedo decir que la pandemia, el aislamiento y el home office obligatorio modificó significativamente y positivamente la relación con mi hija, desde el poder almorzar juntos hasta tener que compartir trabajo y paternidad solo ya que mi mujer no podía hacer home office.

Esta situación única me permitió sobre todo tener más tiempo para compartir con mi hija y disfrutar mi paternidad. El estar más presente, sin dudas, mirando para atrás, ha fortalecido el vínculo con ella y me ha permitido desarrollar mejoras tanto a nivel afectivo como en el aprendizaje de mi hija y, sobre todo, ambos hemos conectado desde un nuevo lugar y se ha enriquecido nuestra relación."



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Crear una cultura de cuidado

Paula Paya

Gerente de Recursos Humanos & Sustentabilidad
Prudential Seguros

98

“La pregunta que resuena cuando pensamos en el mundo del trabajo de hoy es: ¿quién cuida de los colaboradores? Y podemos encontrar distintas respuestas: la familia, los grupos de amigos, el gobierno, los sindicatos. ¿Y las empresas? ¿Qué rol asumen en cuidar a sus colaboradores? ¿Cómo crean una cultura de cuidado de los colaboradores?”

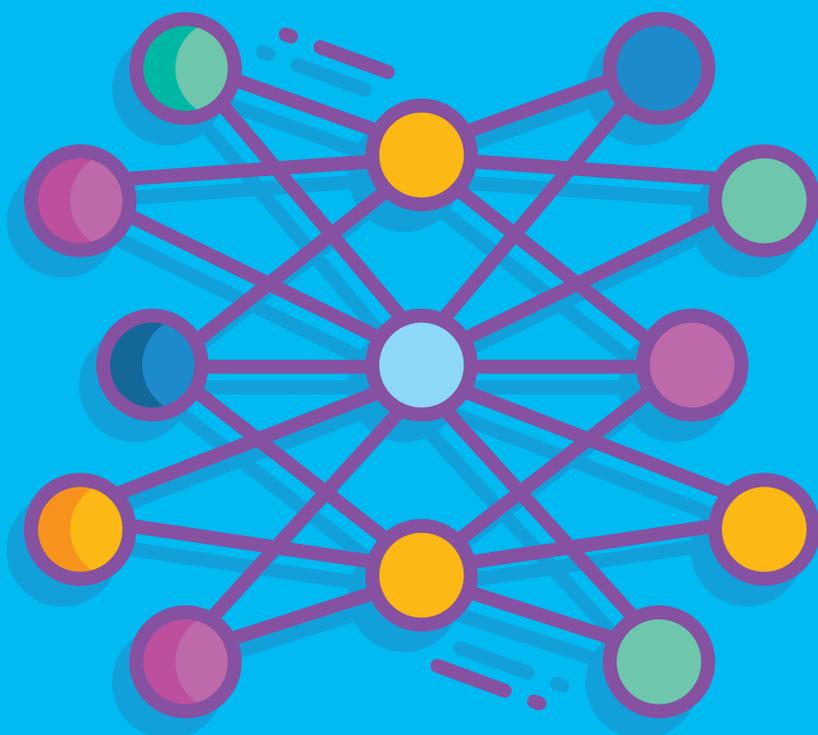
Muchas empresas ya habíamos asumido este compromiso y lo veníamos haciendo, pero, pandemia de por medio, tuvimos que readaptarnos, estar más cerca que nunca de sus necesidades y redefinirnos rápidamente.

En la industria del seguro de vida ‘el cuidado’ es una palabra emblemática, porque desde ahí parte el propósito de nuestro producto: proteger a nuestros seres queridos. Cuando los colaboradores se sienten cuidados, se enorgullecen de su trabajo y se comprometen con la empresa. Más aún, están dispuestos a hacer un esfuerzo laboral extra, recomiendan a otros su lugar de trabajo y desean quedarse allí por mucho tiempo. A esto lo llamamos ‘Factor Compromiso’ y es lo que sucede cuando las compañías ganan sobre los corazones y mentes de los colaboradores.

El cuidado puede pensarse en un sentido amplio, no solamente hacia los colaboradores sino también a sus seres queridos, con acciones diversas e inclusivas donde la empresa y sus líderes acompañan en momentos sensibles o desafiantes a aquel colaborador que transita su vida mientras trabaja. El cuidado también se extiende al plano de la salud, tanto física como mental, y las empresas deben ser consecuentes con esto fortaleciendo el equilibrio personal y laboral; estando presentes en diversas situaciones personales. Para esto es fundamental ofrecer políticas de cuidado que brinden licencias y permisos especiales; que no dependan solamente del líder o del área en la cual se desempeña el colaborador, sino que sean un compromiso de la empresa y se otorguen a través de beneficios equitativos para todos.

La modalidad de trabajo virtual hizo que la familia se metiera en el trabajo y el trabajo en casa, y provocó que en muchas situaciones los colaboradores cambiaran temporalmente su lugar físico para trabajar. Por eso las empresas fueron flexibles, sensibilizaron a sus líderes sobre la importancia de acompañar a sus equipos y de ser empáticos con cada situación para que los colaboradores pudieran equilibrar lo mejor posible su vida personal y laboral.

Las empresas tuvimos que acompañar con políticas como días off y extensión de los períodos vacacionales, hasta diseñar talleres de sensibilización sobre cuestiones vinculadas a la distribución de tareas en el hogar, la importancia de tomarse días de descanso y hasta promover eventos y/o actividades de integración entre equipos de trabajos y distintas áreas. Todas estas acciones pusieron el foco en crear una cultura de cuidado de los colaboradores. Las empresas estamos enfrentando el desafío de seguir conviviendo con la situación sanitaria y continuamos cuidando la integridad de los colaboradores para alcanzar su eficiencia mientras los salvaguardamos a ellos que constituyen el capital más importante que tenemos."



SEGUNDA PARTE

05

COORDENADAS ESTRATÉGICAS

Cooperación laboral

/ Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral



El COVID-19 puso a prueba la capacidad de reacción y adaptación de las organizaciones. Las empresas debieron hacer frente a un cambio abrupto y dar respuestas sólidas e inmediatas a las nuevas demandas, siendo creativas a la hora de repensar el entorno laboral y facilitar la conciliación familiar.

En este capítulo y en los dos siguientes, compartimos prácticas, políticas y beneficios implementados por empresas de distintos sectores y tamaños en Argentina, que muestran respuestas concretas a las necesidades de los trabajadores y de sus familias en este nuevo contexto. Las iniciativas aquí incluidas dan testimonio no solo de una gran capacidad de adaptación sino también de la oportunidad de convertirse en verdaderos agentes de transformación, en pos de capitalizar esta experiencia para crear un nuevo mundo laboral y familiar.

Para enfrentar los desafíos laborales y familiares de este nuevo mundo, identificamos 5 coordenadas o ejes estratégicos que hemos llamado “las 5 C”. Ellas son: Cooperación laboral, Cercanía familiar, Contención emocional, Cuidado integral y Compromiso social.

La Cooperación laboral constituye un pilar esencial en cuanto al trabajo conjunto de colaboradores y líderes para poder continuar con las actividades y/u operaciones de cada organización, alcanzar los resultados esperados y también para que cada uno pueda afrontar sus responsabilidades familiares. Integrar miradas, negociar, consensuar, preguntar y escuchar fueron claves en el proceso de reconfiguración del entorno laboral y familiar. En esta coordenada incluimos la experiencia de varias empresas que comparten sus nuevos modelos de trabajo y reflejan la importancia de la cooperación a la hora de implementar la modalidad remota y/o *blend*, el soporte necesario para hacerla posible, la participación de los empleados en estos procesos y en decisiones estratégicas, la confianza y autonomía como bases de la flexibilidad, así como la necesidad de desconexión ante el avance de la digitalización.

La Cercanía familiar es otro de los ejes que surge como prioridad frente a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia. El trabajo en casa puso en evidencia tanto las dificultades como las oportunidades de compartir más tiempo en familia. Por un lado, los límites entre el espacio laboral y el personal se desdibujaron y en muchos casos esta situación expuso desigualdades en la corresponsabilidad en las tareas de cuidado. Por otro lado, estar cerca de los seres queridos adquirió un nuevo valor, muchos pudieron compartir por primera vez un almuerzo en familia, para otros significó involucrarse más en labores domésticas o en la atención de los adultos mayores. Las iniciativas presentadas muestran que las empresas comprendieron la necesidad de ofrecer distintos programas y beneficios que permitieran aprovechar el tiempo en familia proponiendo espacios de encuentro y reflexión, así como actividades lúdicas y formativas que incluimos en esta coordenada.

La Contención emocional se consolida como tercer pilar con el fin de acompañar a los colaboradores en momentos importantes de sus vidas y brindar un ambiente protegido donde pudieran canalizar sus emociones y preocupaciones. Focalizando la atención en la situación de cada persona, las empresas ofrecieron tiempos y espacios, escuchando con actitud empática y reconociendo la diversidad de necesidades a través de apoyos como licencias, protocolos y asesoramiento especializado.

El impacto del coronavirus fue tan grande que demandó un abordaje holístico. El Cuidado integral aparece entonces como cuarta coordenada incluyendo apoyos en distintos planos. Las empresas avanzaron con propuestas que abarcaron diferentes aspectos de la vida laboral, personal y familiar de sus colaboradores, incluyendo la salud física y mental, ayuda material y económica, acompañamiento, transmisión de conocimientos y soporte en educación, entre otros. Ayudar, contener, proteger, sostener, resultan esenciales para que los colaboradores puedan transitar este nuevo camino de aprendizaje, alcanzando un bienestar integral.

Más que nunca la pandemia nos sacudió exponiendo los efectos de lo individual sobre lo colectivo. Por eso consideramos el Compromiso social como quinto eje referido a la responsabilidad de las empresas hacia las familias de la comunidad traducida en una búsqueda voluntaria del bien común. Se presentan así iniciativas destinadas a demandas específicas de tres grupos fuertemente afectados: el derecho a la educación de los niños, la necesidad de acompañamiento de los adultos mayores y el acceso a la salud de personas en condiciones de vulnerabilidad. Todas ellas resaltan el valor de la articulación y el compromiso genuino para contribuir a la construcción de entornos más inclusivos centrados en las necesidades de las personas y de sus familias.



Profundizando en la primera coordenada de Cooperación laboral, el trabajo en equipo se destaca como una condición imprescindible para atravesar la crisis, reinventarse y salir a flote. Colaboradores y líderes trabajaron juntos en busca de un objetivo común. Pero la gestión y coordinación de los equipos fue y sigue siendo un gran desafío. Aquellas empresas que venían implementando la modalidad remota de manera parcial, se encontraron más preparadas y la transición les resultó más fácil. Sin embargo, en otras organizaciones el cambio fue abrupto y repentino.

En todos los casos, la nueva modalidad demandó -y aún demanda- fortalecer la comunicación con información transparente y oportuna, definir objetivos claros e identificar trabajos y tareas clave, comprendiendo cuáles son los impulsores de la productividad y de la motivación de cada persona. Además, la evidencia muestra que la confianza y las buenas relaciones interpersonales son muy importantes para el buen rendimiento de los equipos.

Teniendo en cuenta que los cambios generan muchas veces inequidad y exclusión, para crear un entorno más inclusivo en este nuevo mundo será necesario involucrar a los colaboradores en este camino de aprendizaje. La cuestión será asegurar que la mayor cantidad posible participe en el proceso de diseño, que sus voces sean escuchadas y que sean co-creadores de las nuevas coordenadas.

Ahora bien, mientras el trabajo remoto y flexible puede ofrecer nuevas posibilidades, también puede ser causa de agotamiento digital. Distintos estudios muestran que esto está pasando hoy especialmente en los trabajadores jóvenes. Resulta imperioso entonces que las empresas sean conscientes de este riesgo y puedan impulsar iniciativas que promuevan la desconexión y el bienestar digital.

La Cooperación laboral está llamada a ser una coordenada de este nuevo mundo laboral y significa, en definitiva, orientar la manera de trabajar de tal modo que cada uno lo haga de forma interdependiente. Se trata de dejar atrás tanto los compartimentos estancos como la competencia desmedida y trabajar compartiendo no solo tareas sino también responsabilidades, buscando en equipo un objetivo común, forjando relaciones más humanas, valorando las diferencias que aporta cada uno y celebrando los logros.

De cara al futuro, desarrollar esta cooperación dentro de los entornos laborales puede marcar no solo la forma de trabajar sino la manera de disfrutar más lo que hacemos.

CASO PROMEDON: IMPLEMENTACIÓN HOME OFFICE Y SUS APRENDIZAJES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Dispositivos médicos
Ubicación	Córdoba
Dotación total	265
Área responsable	Recursos Humanos y líderes de cada área
Aplicación	Puestos de trabajo que puedan desarrollarse de forma remota
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Todos los colaboradores cuyas posiciones se pueden desempeñar remotamente
Contribución al ODS	

Promedon siempre tuvo en su esencia acompañar diferentes momentos de la vida de los colaboradores de una forma muy cercana. Por ello, la implementación de beneficios y prácticas como el regreso paulatino post maternidad o la extensión de licencia por paternidad, entre otras, siempre estuvieron presentes desde los inicios de la compañía y fueron ampliándose con el tiempo.

No obstante, desde hace varios años la empresa tenía en agenda el diseño de políticas de flexibilidad que fortalecieran su propuesta de valor pero que, a su vez, contemplaran diferentes necesidades de la vida de los colaboradores y de sus familias.

En este sentido, la compañía avanzó con el lanzamiento del “Viernes *flex* de verano” para pasar después a “Viernes *flex* todo el año”. Y así, sucesivamente, fue incorporando prácticas con pasos firmes pero que, en cierta forma, no cambiaban radicalmente la forma de trabajo. Cuando por aquel entonces, previo a la pandemia, se hablaba de *home office* se asociaba esta modalidad

laboral a trabajar desde casa, por lo general, un día por semana y ello representaba un desafío enorme en cuanto a su implementación porque, en cierta forma, costaba soltar el control. La compañía se enfrentaba al dilema de que no todos los equipos podían realizarlo, entre otros temores y resistencias. A esto se sumaba un interrogante que interpelaba a los líderes y que cuestionaba si estaban preparados para gestionar esta práctica. No había una respuesta clara porque ellos mismos no la tenían, pero había que animarse a dar este paso.

Con el proyecto en agenda, la pandemia los sorprendió y tuvieron que priorizar aspectos centrales para atravesar esta situación inesperada. El primero de ellos fue resguardar la salud de los colaboradores. Esto llevó a tomar la decisión de trabajar de forma remota en todas las posiciones que fueran posibles ya que, por otro lado, como empresa que brinda servicios esenciales, no podían detener la operación.

De esta forma, la compañía se adaptó al contexto y llegó el *home office full time* no planificado, que se convirtió en la modalidad laboral durante muchos meses, gestionando de forma remota y dejando muchísimos aprendizajes.

A partir de esta experiencia y visualizando una etapa de regreso paulatino a las oficinas, era necesario tomar definiciones y dar un marco a los equipos sobre esta nueva forma de trabajo que había llegado para quedarse. Desde Recursos Humanos se construyó una propuesta que fue enriquecida con diferentes visiones: colaboradores, líderes, equipo directivo, y mercado. Una vez definida, se avanzó en un proceso de sensibilización y comunicación, transmitiendo expectativas y pautas para guiar esta nueva forma de gestión que se había instalado como aprendizaje durante la pandemia. Esto implicó entender colectivamente “¿de qué hablamos cuando hablamos de flexibilidad?” y “¿qué implicancias tiene?”, desmitificando muchos preconceptos sobre el trabajo remoto.

Hoy la práctica de *home office* consiste en la posibilidad de realizar el trabajo de forma remota hasta 3 veces por semana y está acompañada por una ayuda económica para gastos de almuerzo y conectividad, así como la

provisión de una silla ergonómica para que el empleado utilice en su domicilio. Alcanza a un 30% de colaboradores de la empresa y se complementa con otras prácticas como viernes, horario y vacaciones flexibles.

Si bien el contexto es aún particular, algunos de los aprendizajes y desafíos de esta experiencia para Promedon significaron:

- Promover una cultura de gestión de resultados que les permita “soltar la idea de control”.
- Animarse a generar cambios sin esperar una crisis para hacerlo.
- Empoderar y confiar en los equipos, asumiendo compromisos mutuos.
- Incluir prácticas de flexibilidad laboral en una compañía con actividad industrial.
- Generar espacios más frecuentes para conversar y ayudar a resolver las dificultades que se puedan presentar en la implementación de una nueva práctica.
- Conocer más la realidad de cada colaborador y su entorno familiar, permitiendo empatizar y acompañar las necesidades con mayor cercanía.
- Integrar distintas miradas a la hora de pensar en una nueva iniciativa y especialmente escuchar las necesidades e ideas de quienes harán uso de ella.

A partir de esta experiencia se abre un camino lleno de nuevos desafíos, no exento de dificultades y obstáculos que implican una construcción de largo plazo pero que, sin dudas, vale la pena si la empresa quiere potenciar tanto los resultados como la experiencia de sus colaboradores y seguir apoyando la realidad familiar de cada uno de ellos.



“Actualmente me encuentro construyendo mi vivienda y muchas veces necesito ir a la obra a tomar medidas y/o recibir proveedores en rangos horarios amplios. Trabajar remotamente me ha ayudado a poder atender estas cuestiones sin desatender mis tareas laborales.

Los beneficios principales que encuentro en el home office son el ahorro de tiempo y costos de traslado, la posibilidad de compartir más momentos con la familia y personas cercanas (por ej: compartir el almuerzo), así como estar presente en determinadas situaciones sin desatender las tareas laborales.”

IGNACIO DIB / ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR
7 años de antigüedad

109



“El trabajo remoto fue clave para organizarme con el cuidado de los chicos en los momentos de escolaridad virtual.

En mi caso, donde ambos trabajamos, poder cuidar a nuestros hijos sabiendo que podíamos estar desde nuestra casa apoyando sus tareas escolares fue muy importante. De otra manera, no hubiéramos podido organizarnos.”

DIEGO LORENZINI / GERENTE DE VENTAS REGIONAL
5 años de antigüedad



“Actualmente hago uso del home office tres veces a la semana. Considero que el mayor beneficio es el poder compartir con mi familia la vida diaria. Antes de la pandemia no me era posible, ya que teníamos horarios cruzados. Hoy puedo almorzar con mis hijos y pasar más momentos en casa. A su vez, otro beneficio importante es el ahorro de tiempo. En mi caso particular, tengo 45 minutos de viaje hasta llegar a la oficina y el mismo tiempo de vuelta a casa. Hoy mis días rinden más y mejor y esto me permite realizar actividades extras a lo laboral.”

AGUSTINA DIAZ COOKE / ANALISTA DE TESORERÍA

3 años de antigüedad



“El home office mixto es la modalidad que mejor se ajusta a mi rutina laboral y personal. Me permite ir una o dos veces por semana a la oficina para estar en contacto personal con mis compañeros y a la vez aprovechar mejor los horarios cuando trabajo desde casa. Además de ahorrarme dos horas de traslado por día, trabajar desde mi hogar me facilita organizarme mejor para responder a algunas demandas familiares ahora que llegó nuestra primera hija. Desde el punto de vista laboral, las relaciones con los compañeros de las filiales se han fortalecido muchísimo por el hecho de estar todos más conectados, viviendo situaciones similares.”

IVÁN MATEJCIC / LÍDER DE PRODUCTO

4 años de antigüedad

CASO DOW: DISEÑA TU DÍA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria petroquímica
Ubicación	Ciudad Autónoma de Buenos Aires, plantas en Bahía Blanca y San Lorenzo
Dotación total	825
Área responsable	Los líderes de cada área y sus equipos
Aplicación	Puestos de trabajo que puedan desarrollarse remotamente
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Todos los colaboradores que puedan trabajar de manera remota
Contribución al ODS	

Desde el comienzo de la pandemia, los colaboradores de Dow que no eran esenciales para las operaciones de fabricación comenzaron a trabajar de manera remota. Desde ese momento, la empresa ofreció e hizo hincapié en la flexibilidad para que el personal pudiera afrontar las demandas laborales y personales en un entorno desafiante. Actualmente la mayoría de los empleados, de acuerdo a su rol, continúan trabajando de manera remota y la experiencia ha arrojado resultados muy positivos, en particular han destacado la empatía, la cercanía y la flexibilidad con que los líderes los han acompañado.

Considerando los aprendizajes de esta experiencia y reconociendo que la confianza y la autonomía son muy valoradas tanto por los empleados como por los líderes, Dow se propone una manera distinta de pensar el trabajo y la colaboración. Así, la flexibilidad basada en roles ejercitada durante la pandemia llega a la compañía para quedarse con “Diseña tu día”: una estrategia de *workplace* que redefine y marca una evolución en la forma de asumir las responsabilidades laborales dentro de la empresa.

“Diseña tu día” es un modelo de trabajo transparente en el que se confía en los colaboradores y en los líderes, otorgándoles flexibilidad basada en roles sobre dónde, cuándo y cómo se realizan las tareas, sin dejar de lado los resultados esperados de cada equipo. En colaboración con sus líderes, los empleados organizan su jornada laboral para maximizar su productividad personal y equilibrar sus necesidades personales. Proporcionar a los empleados esta mayor y empoderada flexibilidad mejora sus habilidades para hacer un mejor trabajo y sacar lo mejor de sí mismos.

Se trata de un cambio cultural y todos los colaboradores de Dow, con independencia de la jerarquía, están invitados a acompañar este proceso. Hoy la organización se encuentra en una etapa de aprendizaje en la que la experiencia de “Diseña tu día” permitirá definir pasos a seguir contando con el aporte de todos y el compromiso de seguir aprendiendo y adaptando la estrategia juntos.



“A través de este nuevo modelo, Dow le da a su personal la posibilidad de elegir cómo disponer de su tiempo. De esta manera, la empresa empodera realmente a cada colaborador y le permite elegir cómo disponer de su tiempo, organizar su jornada o semana de trabajo, cuando históricamente esta decisión estaba puesta en el líder.

Está comprobado que la innovación y la generación de ideas se da en mayor medida cuando los equipos trabajan cara a cara. Por eso los colaboradores tendrán la decisión de diseñar su semana para elegir qué día van a la oficina y tener allí todas las reuniones en las que se creará más valor al estar presencialmente. Se trata, en definitiva, de ir a la oficina con un propósito definido.

‘Diseña tu día’ no es solo la posibilidad de elegir desde dónde se trabaja, sino también en qué horario se hace, siempre respetando los

límites legales. Con esta nueva estrategia de workplace se pone la experiencia del empleado en el centro de las decisiones. Y así cada uno dialogará con su líder en base a la necesidad del rol sopesándolo con sus necesidades personales en coordinación con sus pares.

Uno de los drivers fundamentales de esta nueva estrategia es la equidad, que implica dar a cada persona la herramienta que requiere para ser su mejor versión de acuerdo a sus necesidades.

No es dar a todos lo mismo sino comprender qué necesita cada uno para tener una vida plena.”

NATALIA ESPITIA / LÍDER DE HR SOLUTIONS PARA AMÉRICA LATINA
11 años de antigüedad

CASO + LATINA DE GRÁFICA LATINA S.R.L.: CONCURSO PARA LA CREACIÓN DE LA NUEVA IMAGEN DE MARCA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguridad documental física y digital
Ubicación	Córdoba
Dotación total	50
Área responsable	Gestión Humana y Diseño
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Los empleados participantes del concurso y sus familias
Contribución al ODS	

Con una fuerte impronta familiar en toda la organización, Gráfica Latina se inicia en 1995 liderada por mujeres emprendedoras en el rubro gráfico. Luego de más de 20 años en el mercado, en 2020 comenzó un proceso de transformación del negocio de seguridad documental ampliando la actividad a nuevas unidades relacionadas con la digitalización, proceso que se aceleró de forma masiva con la pandemia. Como parte de este proceso de transformación, se propusieron una acción estratégica para la compañía como es la creación de una nueva imagen con el consiguiente relanzamiento de la marca. Convencidos de que los colaboradores son la fuerza de la empresa y buscando generar sinergias entre todos, decidieron involucrar a los colaboradores y sus familias en este proceso.

A tal fin, se impulsó un concurso interno para buscar un logo para el cambio de marca. El nuevo diseño debía reflejar lo que fue, lo que es y lo que será la empresa, incluyendo valores tales como la innovación y la familia. La invitación se difundió por distintos canales y se alentó a los colaboradores a incluir y hacer partícipes a sus familiares. El concurso tuvo una muy buena acogida y un alto nivel de participación con más de la mitad del personal involucrado, ya sea de manera individual o grupal.

Algunos pidieron colaboración externa a otros colegas y amigos y muchos de ellos incluyeron a sus familiares. En total se presentaron 18 proyectos. El logo ganador del concurso fue realizado por uno de los colaboradores que contó con el aporte de su esposa. Luego, un diseñador gráfico plasmó la idea hasta lograr el isologotipo que, a partir de ahora, identifica a la empresa.



“Cuando se propuso el concurso me entusiasmó participar y le comenté la idea a mi señora, que es profesora de artes plásticas. Lo primero que hizo fue pedirme las bases del concurso. Después tomó un lápiz y mientras tomábamos mate en casa, fueron saliendo ideas,

tratando de encontrar una imagen que sintetizara de alguna manera la misión de la empresa. Tomando como base el logo anterior, según exigía el reglamento, dibujó los ojos de un búho que componen la marca actual. Después espejando la imagen, al derecho y a la revés, se transformaba en una `d´ de digital que quedó espectacular. Cuando lo vi, pensé que sería el logo ganador.”

RICARDO SELLETTI / RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA

14 años de antigüedad



“Sabíamos que era momento de hacer un cambio importante, y luego de un intenso proceso creativo para definir el nuevo nombre y crear una nueva marca de la empresa, quisimos que la imagen gráfica que nos representara naciera de nuestro propio equipo. Tenemos un excelente grupo de diseñadores en la empresa, pero la creatividad debía ir más allá e incluir a toda la gran familia de la compañía, para que naciera del debate de ideas una figura que nos identificara legítimamente. Fue muy enriquecedor sumar a cada miembro del equipo y sugerirles que pensarán ideas con sus familias. Así nació la propuesta de organizar un concurso y con él llegaron muchas propuestas innovadoras y aportes verdaderamente valiosos que fueron tenidos en cuenta. Si bien hubo un isologotipo ganador, también hoy forman parte de nuestra nueva imagen otros elementos y criterios que surgieron de este mismo proceso. Además advertimos que, a través de este concurso, cada participante `hizo suya´ la nueva imagen y el nuevo concepto de la empresa, retroalimentando este crecimiento con sus propios aportes. ¡Fue maravilloso!”

BÁRBARA HEYD MURAD / DIRECTORA CREATIVA

26 años de antigüedad

CASO MARSH & MC LENNAN COMPANIES: FONDO DE APOYO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Tucumán, Mar del Plata y Neuquén
Dotación total	450
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución al ODS	

En marzo de 2020, la compañía lanzó el fondo de apoyo para colegas mediante el cual brindó subvenciones únicas para ayudar a aliviar las dificultades financieras sufridas como consecuencia de la pandemia.

Inicialmente, comenzó siendo una ayuda financiera a la que podía aplicar cualquier empleado que hubiese sido afectado económicamente por el coronavirus, ya sea porque la pareja se quedó sin trabajo, porque no podían pagar el alquiler, porque tenían un familiar enfermo, etc. El colaborador completaba un formulario con ayuda de Recursos Humanos y luego se enviaba el mismo a Estados Unidos para la aprobación por parte de un comité. Si el mismo estaba de acuerdo con que el caso ameritaba la ayuda, al siguiente mes el empleado recibía un monto (definido por la situación, el salario de la persona y la decisión del comité) para que pueda cubrir esta necesidad puntual sin necesidad de devolución.

A partir del 2021, se decidió centrar la práctica únicamente en temas de atención médica por COVID-19.



“En el 2020 tuve inconvenientes económicos ya que mi marido trabaja en la industria del turismo, que fue uno de los sectores más afectados por la pandemia. Al no recibir su sueldo por dos meses no era posible cubrir los gastos mensuales de la familia, ya que además tenemos un hijo de 8 años.

Desde el primer momento, tanto el Director al que reporto, como el Jefe de Recursos Humanos, se pusieron en contacto conmigo para poder resolver mi situación.

Me ofrecieron una ayuda económica, la cual acepté, y diferentes beneficios tanto para mí como para mi familia, tales como charlas con profesionales y actividades en familia para llevar de una mejor manera esta situación que estamos viviendo.

Fue un alivio contar con estos apoyos que me permitieron no entrar en mora con mis gastos (el alquiler de mi casa, el colegio de mi hijo y los impuestos mensuales, entre otros).

El sostén que brindaron, desde la ayuda económica hasta el apoyo emocional, fue y es muy importante para mí y mi familia, ya que trajo tranquilidad en los momentos más difíciles.

Estas prácticas hacen que uno se sienta valorada y respetada como empleada y que considere que el lugar de trabajo es más que un espacio profesional, donde importa la persona en todos sus aspectos.”

ROMINA BABIO / ADMINISTRATIVA
5 años de antigüedad

CASO YPF: PROTOCOLO PARA EL NUEVO CONTEXTO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Energía
Ubicación	Sede central en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y operaciones en todo el país
Dotación total	9.456
Área responsable	VP Personas y Cultura. VP MASS
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	   

La pandemia COVID-19 y el contexto de aislamiento social marcaron un cambio significativo en la forma de trabajar de la empresa. Para adecuarse a esta situación se elaboró un protocolo como guía para tres momentos clave: el inicio del aislamiento social, el desarrollo de la coyuntura sanitaria y el retorno gradual, teniendo en cuenta, de forma transversal, la perspectiva de diversidad y equidad de género.

Momento uno:

- Adaptar procesos y procedimientos para dar continuidad a la operación.
- Identificar a las personas que cubren servicios esenciales teniendo en cuenta que no pertenecen a grupos de riesgo.
- Garantizar la tecnología para continuar trabajando de manera remota.
- Incentivar la distribución compartida de las tareas domésticas y de cuidado en el ámbito personal.

- Comunicar los canales oficiales para denuncia y asesoramiento ante situaciones de violencia doméstica.
- Reforzar el acompañamiento de YPF a personas de la compañía que estén atravesando situaciones de violencia doméstica.

Momento dos:

- Garantizar las guardias mínimas que acompañen las actividades habilitadas en cada jurisdicción, considerando que las personas identificadas: no pertenecen a grupos de riesgo, no tienen a cargo menores o adultos mayores y no conviven con personas que pertenecen a algún grupo de riesgo.
- Implementar el protocolo de cuidado de la salud en todos los centros físicos y adecuar sus espacios para asegurar el distanciamiento.
- Promover el concepto de corresponsabilidad con foco en favorecer el desempeño y desarrollo laboral de forma equitativa para varones y mujeres.
- Incentivar el respeto a las distintas realidades y buscar alternativas flexibles para cumplir con las responsabilidades en el ámbito laboral para varones y mujeres.
- Integrar la perspectiva de diversidad y equidad de género en cada asignación de roles y tareas, definición de objetivos, horarios de reuniones o desarrollo de carrera.
- Reforzar el sentido de pertenencia.

Momento tres:

- Dar continuidad al desarrollo de actividades en entornos virtuales.

- Organizar la asistencia a los centros físicos desde una dimensión social para generar espacios de creatividad, colaboración, integración de equipos y pertenencia.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Fortalecer un contexto de integración y respeto.
- Destacar el valor del trabajo equitativo, tanto remoto como presencial.
- Valorar que quienes siguen asistiendo a sus puestos de trabajo son varones y mujeres.
- Sensibilizar sobre situaciones o decisiones que puedan impactar negativamente en el desarrollo de la carrera de las personas.



“El aislamiento social me requirió una rápida adaptación en lo laboral, familiar y personal. Afortunadamente, la proactividad y el vanguardismo de YPF hicieron que desde hace años esté implementada la modalidad de trabajo remoto, que facilitó mi adecuación al nuevo contexto. Además, el conjunto de actividades que la compañía brindó durante la coyuntura sanitaria, me permitió ampliar la mirada sobre diferentes aspectos que me ayudaron a conciliar mejor el trabajo y la vida hogareña. Compartí con mi compañera las tareas cotidianas y el cuidado de nuestros hijos e hijas en una situación extraordinaria que me obligó a replantear mi agenda, pero que también me sumó una forma distinta de abordarla hacia adelante.”

**RODRIGO MANUEL UGARTE / GERENTE DE RELACIONES
CON SOCIOS Y ÁREAS NO OPERADAS**
12 años de antigüedad



“El contexto COVID-19 fue un desafío y también una oportunidad. Las prácticas que veníamos desarrollando en materia de trabajo colaborativo y flexible tomaron mayor impulso y alcance. La realidad nos exigió repensar la forma en la que veníamos trabajando e interactuando hacia un mayor empoderamiento de los equipos, un significativo apoyo en la red de trabajo y una comunicación más fluida y empática. La confianza, la autonomía y el respeto se convirtieron en pilares de la forma de trabajo en un nuevo contexto, complejo e incierto. Atributos que vinieron para quedarse.”

**FLORENCIA TISCORNIA / VICEPRESIDENTE PERSONAS Y CULTURA
SPONSOR COMITÉ DE DIVERSIDAD**
9 años de antigüedad

CASO TELEFÓNICA MOVISTAR: DERECHO A LA DESCONEXIÓN-BIENESTAR DIGITAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Todo el país
Dotación total	13.000
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Colaboradores de la compañía de forma directa y cadena de suministro de forma indirecta
Contribución a los ODS	  

La digitalización ha desplegado nuevas facetas sobre las relaciones y condiciones de trabajo y ha conducido a nuevos modelos de organización que impactan en la forma de trabajar, de gestionar el talento y en los modelos productivos, en los cuales el lugar de la prestación laboral y el tiempo de trabajo se diluyen en favor de una realidad más dinámica que incide directamente en el ámbito personal y familiar de los trabajadores.

El auge de las nuevas tecnologías ha hecho posible alcanzar un grado de flexibilidad y autonomía tan elevado que permite que el trabajo se pueda realizar en cualquier momento, con independencia del lugar donde se encuentre la persona, siempre que se tenga conectividad, desdibujando los contornos existentes entre los tiempos dedicados al trabajo y aquellos destinados al descanso y a la familia.

En este sentido, la digitalización brinda una gran oportunidad para diseñar nuevas formas de trabajo adaptadas a las necesidades de cada uno, mejorando así el equilibrio entre la vida personal y laboral. Sin embargo, esta dinámica entraña también una serie de riesgos que es necesario abordar a la hora de definir y medir la jornada efectiva de trabajo.

Telefónica entiende que la tecnología tiene que mejorar la vida de las personas. Por ello, la compañía considera imprescindible que sus colaboradores puedan desconectarse cuando sea necesario y crear hábitos saludables al respecto, comprometiéndose a entregar todas las herramientas necesarias para desarrollar su propio sentido del bienestar digital.

Sin una adecuada delimitación entre la jornada de trabajo y el tiempo libre, la flexibilidad de la prestación laboral puede conllevar a la confusión de los ámbitos de la vida profesional y personal, con importantes consecuencias sobre la calidad de vida de los trabajadores por sobreexposición tecnológica.

A través del manifiesto de “Derecho a la Desconexión-Bienestar Digital”, la empresa promueve el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar de sus colaboradores, buscando generar un impacto positivo en su bienestar y

su motivación a través de acciones en torno a cuatro ejes: actividad física, nutrición, salud y bienestar emocional; todos ellos sustentados bajo la transversalización del concepto de desconexión digital. Este manifiesto está operativo para los 8 países que conforman la región de Hispanoamérica de Telefónica Movistar.

Si bien el enfoque de derecho a la desconexión y bienestar es previo al COVID-19, su impacto y necesidad de fortalecimiento se exacerbó en la pandemia. Tanto la flexibilidad horaria como la posibilidad de utilizar días libres, y la facilitación de herramientas fueron protagonistas en dicho contexto. Se citan a continuación algunas buenas prácticas:

Sensibilización en materia de desconexión digital:

Con el objetivo de construir un ámbito para acompañar a los empleados, haciendo foco en el cuidado y el bienestar, así como generar un espacio para facilitarles información y conversar sobre temáticas relevantes en este contexto, se abordaron tópicos como impacto psicológico y emocional del aislamiento, cómo manejarse con los niños y adolescentes en este contexto, técnicas de relajación y *mindfulness*, uso y abuso de la tecnología en niños y adolescentes.

Asistencia telefónica:

La empresa puso a disposición de sus colaboradores una línea de asistencia y contención 7x24 para consultas psicológicas, nutrición, asesoramiento técnico y contable.

Enfoque *Always On*:

La compañía fomenta una comunicación que en todo momento promueva y garantice el uso responsable de la tecnología y desconexión digital. Esto quiere decir que, aunque no haya comunicaciones específicas sobre el tema, siempre está transmitiendo la desconexión y uso responsable de la tecnología como

valor intrínseco de las comunicaciones. Por ejemplo, en el caso de equipos con interacción regional o global, resulta fundamental conocer los husos horarios en los que se encuentran cada uno, así como los feriados que tiene cada país, ya que tenerlos presentes permite planificar mejor, saber cuándo entregar un trabajo o esperar una respuesta.

De esta manera, la empresa busca abordar medidas concretas para potenciar el respeto al tiempo libre y de descanso de sus trabajadores una vez finalizada la jornada laboral. Es, además, una manera de transversalizar sus ejes verticales, tanto de igualdad y conciliación como de uso responsable de la tecnología. El impacto de estas prácticas se mide a través del Centro de Atención al Empleado mediante el registro de las solicitudes, la favorabilidad en muestras de encuestas de clima laboral, el índice de recomendación de los colaboradores, el porcentaje de usabilidad de los beneficios existentes y la retención de talento.

Estas iniciativas pretenden extender en la organización el uso inteligente de la tecnología tanto interna como externamente. Al desarrollar una estrategia de promoción de una utilización responsable y razonable de Internet y de los dispositivos conectados en todos los ámbitos de la vida, se hace foco en el respeto por el tiempo libre de los trabajadores, una vez finalizada la jornada laboral, reconociendo el derecho a la desconexión digital como elemento fundamental para lograr una mejor ordenación de la jornada laboral, en aras del respeto de la vida privada y familiar y, en definitiva, de la calidad de vida y salud de los colaboradores.

Este compromiso con los propios empleados y, por ende, con sus familias, es extensible también al conjunto de la sociedad. Conscientes de que es parte de la responsabilidad social de la empresa dar ejemplo a los clientes, a la cadena de valor y a la comunidad en general sobre la correcta utilización de la tecnología y su humanización, se proponen actuar como agentes de cambio y promoverla entre las organizaciones, los sindicatos, los gobiernos y la sociedad civil, invitando a todos a reflexionar, debatir y promover hábitos saludables tanto en el ámbito laboral como en el personal.



“La empresa, desde el inicio de la pandemia, nos ha dado la posibilidad de trabajar remotamente desde nuestras casas.

Si bien esto representó un beneficio que trajo tranquilidad en ese momento, la realidad es que estamos en una industria con un rol protagónico en este proceso marcado por la reconversión y, por ende, vino acompañado de jornadas intensas de trabajo y con distintos husos horarios en la región.

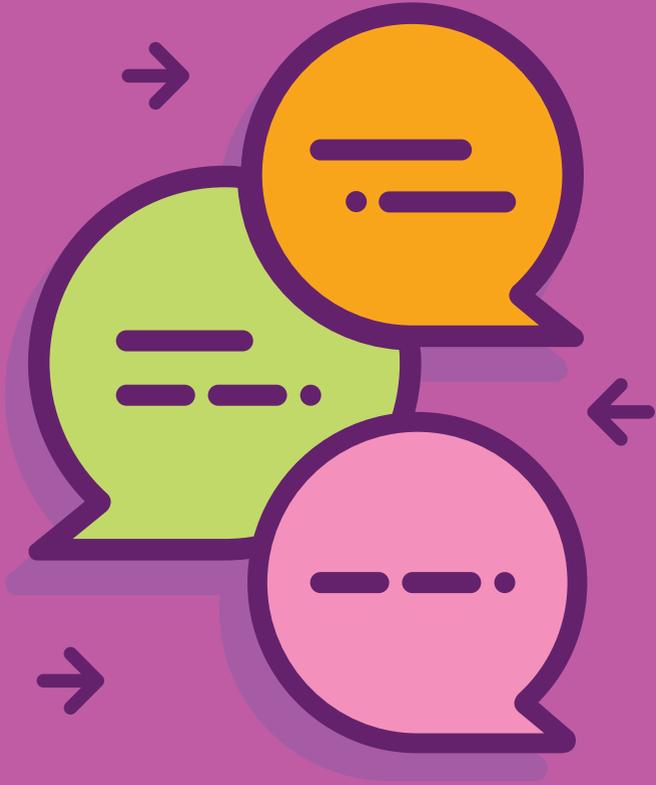
En el plano personal, tengo una hija pequeña que estuvo más de un año sin clases presenciales.

Sin embargo, contar con un manifiesto y políticas muy claras respecto a la desconexión digital, me permitieron transitar este período de forma equilibrada y promoviendo una mejor conciliación de lo personal y laboral.

El principal beneficio es que, a pesar de la situación de emergencia, se han respetado los tiempos de descanso, los permisos y las vacaciones, además de la intimidad personal y familiar de los trabajadores.

He podido beneficiarme de la flexibilidad que proporcionan las pautas organizativas y que ponen en valor también el bienestar en un sentido amplio.”

MARTA VEGAS / GERENTE DE SOSTENIBILIDAD HISPANOAMÉRICA
14 años de antigüedad



SEGUNDA PARTE

06

COORDENADAS ESTRATÉGICAS

Cercanía familiar / Contención emocional

/ Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral



Como hemos visto en capítulos anteriores, la falta de fronteras entre el espacio personal y el ámbito laboral provocó en muchos casos que las familias de los colaboradores irrumpieran en las actividades profesionales y que el trabajo invadiera la vida familiar. Esta crisis global puede ayudarnos a romper paradigmas y cambiar estándares. Antes no era admisible estar en una reunión de trabajo virtual y escuchar como telón de fondo el llanto de un bebé o el juego de unos niños, ahora pasó a ser una situación habitual admitida y comprendida. Y esto nos habla de cómo las distancias entre trabajo y familia se acortaron y cuán cercano se volvió para todos la realidad familiar de cada uno.

En este nuevo contexto, incluso aquellas empresas que ya consideraban a las familias de sus empleados como un nuevo *stakeholder*, tuvieron que rediseñar las actividades de relacionamiento con ellas. Tal como muestra la experiencia recogida en las páginas que siguen, las empresas encontraron propuestas innovadoras para capitalizar esta cercanía ofreciendo actividades culturales, recreativas y deportivas para compartir en familia, fortaleciendo los vínculos y promoviendo el disfrute y el esparcimiento. Se generaron así espacios de diálogo donde compartir lo que cada uno está viviendo, recrear la cercanía de los espacios informales propios de la presencialidad y conocer la realidad personal y familiar de cada uno para brindar apoyos y ayudas individuales específicos. Estas acciones pusieron de manifiesto el enriquecimiento que puede darse entre los dos ámbitos y que se concreta cuando las experiencias, habilidades interpersonales y cognitivas y recursos obtenidos en un rol mejoran de manera directa la calidad de vida o el rendimiento en otro rol o indirectamente a través de su influencia en el plano afectivo.

Si repasamos las competencias que desarrollamos en nuestra vida nos daremos cuenta que los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidos en el trabajo son los mismos que aplicamos a nuestros roles familiares, es decir, que lo que se desarrolla en casa puede ser útil para el trabajo y viceversa, lo que se aprende en el ámbito laboral es aplicable en el entorno familiar. Esto es así porque es la misma persona la que trabaja, la que vive en el hogar, la que asume responsabilidades laborales y familiares. Esto muestra cómo trabajo y familia no son contrarios ni contrapuestos, sino que se enriquecen y potencian entre sí. Por eso, tender puentes entre trabajo y familia y tomar la Cercanía familiar como una nueva coordenada nos hará mejores personas en casa y en el trabajo.

La revalorización del tiempo compartido con nuestros seres queridos demandó respuestas por parte de las empresas y las llevó a acompañar a sus colaboradores en momentos especiales de sus vidas, como puede ser la llegada de un hijo o bien cuando hay que enfrentar una enfermedad, la discapacidad, el cuidado de un adulto mayor o la pérdida de un ser querido. En estas circunstancias, muchas veces las personas se sienten impotentes, superadas por la realidad, y no pueden pensar con claridad posibles alternativas para sobrellevar esas situaciones en las que pueden aparecer cansancio, niveles de estrés, síntomas de ansiedad o angustia.

Ante esta realidad cobra relevancia la Contención emocional que las empresas pueden dar a las personas con el fin de crear un entorno laboral que acompañe, dando soporte y estabilidad y facilitando apoyos para superar esas situaciones. Prueba de ello, son las prácticas compartidas en este capítulo que muestran las licencias, redes de apoyo e instancias de ayuda que ofrecen las organizaciones para acompañar a sus empleados, en algunos casos incluso con asistencia profesional enfocada en las preocupaciones y necesidades de cada uno y de su familia. Pensar y actuar en clave de Contención emocional remite a construir, a partir de esta experiencia, entornos laborales psicológicamente seguros en los que el trabajo le hace un lugar a las emociones y asume y acompaña las necesidades de cada uno.

/ PRÁCTICAS DE CERCANÍA FAMILIAR

CASO SANCOR SALUD: UNI EN FAMILIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Salud
Ubicación	Todas las provincias del país
Dotación total	2.051
Área responsable	Sustentabilidad y Capital Humano
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	  

Durante los años 2020 y 2021, en Grupo SanCor Salud se diseñaron e implementaron diversas iniciativas (junto a entidades y organizaciones) en pos de acompañar en todo momento a sus colaboradores, a la infancia y a las familias, en un contexto nuevo y complejo.

Porque el bienestar integral de quienes integran el Grupo es fundamental, desde la empresa se fomenta una cultura de trabajo colaborativa centrada en oportunidades y beneficios que impulsen el crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores. Desde 2017, la empresa cuenta con una política de capacitaciones a través de su “UNI Corporativa”, un espacio de formación ideado para que todos participen en diversos programas y contenidos según su rol en la compañía. A través de esta iniciativa se ofrece la posibilidad de autogestionar el tiempo, siendo una herramienta integral de aprendizaje e innovación, con mirada global y transversal a todas las áreas del Grupo. Brinda la posibilidad de realizar capacitaciones presenciales (antes de la pandemia) y virtuales, adaptando constantemente las propuestas al contexto empresarial y a las preferencias y/o necesidades de los colaboradores.

Con el objetivo de estar más cerca de ellos y de acompañarlos siempre, la compañía repensó sus acciones acercando flexibilidad y contención. Para adecuarse al contexto de pandemia, que desestabilizó la rutina de las personas, se adaptaron muchos de los procesos.

En este sentido, se creó “UNI también en casa”, un proyecto ideado exclusivamente para contribuir a la conciliación familiar-laboral, guiando al colaborador a través de diversas propuestas y poniendo a su disposición capacitaciones específicas sobre el desempeño de las tareas a distancia y recomendaciones sobre cómo cuidar la salud y el bienestar. Desde esta iniciativa se abordaron diferentes ejes de acción mediante cuatro aulas:

“Trabajar desde casa”:

Se acompañó a los colaboradores desde la parte técnica brindando herramientas virtuales y colaborativas/ágiles como así también recursos emocionales como, por ejemplo, manejo de la ansiedad, adaptación a los cambios, reinención para continuar con la vida cotidiana en un nuevo contexto, entre otros.

También se ofrecieron cursos para líderes con herramientas para dirigir a sus equipos a distancia, gestionar los recursos para alcanzar los objetivos y acompañar a las personas.

“Tu salud primero”:

Se implementaron cursos relacionados con hábitos saludables tanto para el cuerpo como para la mente a cargo de profesionales de la salud como nutricionistas, médicos clínicos, psicólogos, entre otros.

“COVID-19”:

Se puso a disposición de todo el personal protocolos, información sobre prevención, sintomatología, siempre desde la mirada profesional de los médicos.

“UNI en Familia”:

Se creó un espacio de encuentro entre los colaboradores y la empresa, como facilitadora de herramientas y actividades compartidas con sus hijos e hijas. A tal fin, se desarrolló un sitio integrado por:

- Actividades lúdicas en familia para abordar los sentimientos y compartir emociones.
- Juegos clásicos para disfrutar.
- Fichas de ejercicios para alumnos y alumnas de todos los grados.
- Biblioteca de cuentos clásicos.
- Maletín de ayuda para padres y madres que teletrabajan con recomendaciones de *coaching* parental, pautas para gestionar las emociones y consejos para trabajar y cuidar en casa.

Las iniciativas tuvieron una alta repercusión por parte de los colaboradores, logrando que el 94% de ellos participe en alguna de ellas e impactando de forma positiva. Prueba de ello es el alto nivel de intercambio que se dio en cada encuentro, lo cual permitió estar cerca, contener situaciones y conocerse más mediante nuevas herramientas.



“En varias ocasiones, a través de la UNI Corporativa, accedí a diversos programas de capacitación que pude concretar y llegar a excelentes resultados. El catálogo de ofertas y la amplitud de alternativas enriquecen aún más el espacio. Encuentro muchos beneficios en

esta plataforma de formación. En primer lugar, gracias a su formato virtual y flexible logré un equilibrio entre mi rutina familiar y laboral, tarea difícil muchas veces al tener un niño pequeño a cargo. En este sentido, la accesibilidad que ofrece cada programa me permitió adecuar y compaginar el tiempo asignado al aprendizaje con mis horarios de trabajo, retomando las capacitaciones en diferentes días y momentos cuando se me dificultaba continuar. Además, es un sitio muy beneficioso para mi crecimiento personal y profesional (dentro y fuera de la compañía), totalmente positivo para adquirir nuevos conocimientos en temáticas que enriquecen y complementan mi desempeño diario. Como colaboradora de SanCor Salud siento gran satisfacción de pertenecer a una compañía que pone a su capital humano en primer lugar, demostrando a través de cada acción su compromiso y respeto por los derechos humanos. Una compañía que nos acompaña en todos los momentos, más aún en este tiempo de confinamiento e incertidumbre, transmitiéndonos flexibilidad, seguridad y, por sobre todas las cosas, estabilidad.”

DAIANA LÓPEZ / ANALISTA DE PRENSA
3 años de antigüedad

CASO EIDICO: EIDICO UNO A UNO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Desarrollo inmobiliario
Ubicación	Benavídez, Provincia de Buenos Aires
Dotación total	140
Área responsable	Desarrollo Humano e Integración Empresaria
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución al ODS	

La iniciativa “Eidico Uno a Uno” se llevó a cabo durante mayo de 2020 con el objetivo de estar cerca de cada colaborador, haciéndolo sentir acompañado durante el período de cuarentena obligatoria decretada por las autoridades.

Conscientes de que no podrían resolver todas las situaciones que se presentaran, desde la empresa se propusieron estar cerca de cada uno, mostrar empatía, hacer compañía y practicar la escucha activa a fin de indagar aquellos temas que podrían tener algún impacto para el colaborador.

Desde el equipo de Desarrollo Humano e Integración Empresaria se contactaron uno por uno con cada empleado, a través de llamados. En esas conversaciones telefónicas se abordaron tres ejes:

- La persona y su familia -que es uno de los valores de la organización- para saber cuál era el estado de ánimo de la persona y cómo era su contexto familiar, cómo estaba atravesando el aislamiento.
- El trabajo, para conocer cómo estaba haciendo para organizarse, qué dificultades encontraba y cómo vivía el vínculo con su equipo.
- El contexto general, para descubrir qué cuestiones lo inquietaban, lo preocupaban, cuál era su visión del momento que estaba viviendo.

Esta acción permitió recibir *feedback* en el mismo momento en que se llevaba a cabo la iniciativa. Los colaboradores se mostraron sorprendidos y muy agradecidos de contar con ese espacio de escucha. En general, terminaban preguntando a la persona que los llamaba, cómo estaba, con lo cual la empatía encontró un carril de ida y vuelta.

La compañía intentó de esta manera replicar, de alguna forma, el clima que se vive en el día a día en la oficina, donde se generan esas conversaciones que dejan entrever qué vive la persona, más allá de la tarea que desarrolla cada uno.



“Como Gerente General de una mediana empresa, acostumbrado a un ritmo intenso de reuniones, a pasar varias horas fuera de mi hogar, a tener que viajar al interior del país para evaluar nuevos proyectos, el COVID-19 supuso una gran pausa en la rutina habitual y un cambio abrupto puertas adentro del hogar.

En cuestión de horas, nuestros hábitos digitales como trabajadores se aceleraron de un modo inimaginable (reuniones vía Zoom o Hangouts, todos en home office, atención al público remota) y las empresas ganamos un tiempo de transformación que normalmente nos hubiera llevado años. La tecnología fue una aliada, pero no debe hacernos perder el foco de esos vínculos reales, que tanto echamos de menos y que la virtualidad no puede reemplazar.

La necesidad de permanecer en nuestras casas, compartiendo trabajo, familia, limpieza, ocio, gimnasia, colegio, entretenimiento (¡todo en un mismo lugar y espacio!), me dio un aprendizaje concreto y es que más que nunca vivo en carne propia lo que siempre pregonamos desde Eidico: la importancia de la construcción del hogar familiar, atrás de la infraestructura.

Mi conclusión sobre este tiempo que nos toca vivir es: mejoremos de la mano de la tecnología, porque sin duda tiene muchos aspectos positivos, pero no dejemos que le gane a lo emotivo, al contacto, al sentimiento de cosas compartidas en persona. La construcción del hábitat, pero también del hogar, no puede perder la sensibilidad y la emoción de lo humano, ¡clave para el florecimiento de cada persona y su vida!”

MATEO SALINAS / GERENTE GENERAL
27 años de antigüedad

CASO LIMPIOLUX: TODO COMIENZA EN FAMILIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Facility services
Ubicación	Martínez, Provincia de Buenos Aires
Dotación total	2.600
Área responsable	Gerencia de Innovación Cultural
Aplicación	Todas las áreas y unidades de negocio
Año de lanzamiento	2019
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias
Contribución al ODS	

Como empresa de origen familiar y capital 100% argentino, que emplea mano de obra intensiva y se compromete con una gestión con mirada de triple impacto, el Grupo Limpiolux se propone trabajar por su comunidad, caracterizada por presentar barreras al empleo y/o encontrarse en situación de vulnerabilidad social. A partir de un conocimiento específico de los colaboradores y sus familias, la empresa pretende acompañarlos a través de iniciativas y programas enfocados en fomentar su desarrollo y contribuir a su bienestar.

En línea con este propósito, el programa “Todo comienza en familia” busca identificar las demandas y necesidades de las familias de los colaboradores, con el fin de generar datos relevantes que permitan crear valor y tomar decisiones a través de información estadística certera.

Se trata de un programa de medición del bienestar personal y familiar de los colaboradores del Grupo Limpiolux. Para ello, el equipo de Innovación Cultural lleva adelante relevamientos cuantitativos que abarcan distintas dimensiones tales como hábitos de vida relacionados a la alimentación y la

actividad física, recursos materiales e infraestructurales de la vivienda familiar y la estructura de oportunidades con la que cuenta cada persona, haciendo hincapié en el nivel educativo, aptitudes digitales, entre otras.

El programa se inició en 2019 y, tras dos ediciones, se logró encuestar a 1.455 colaboradores. Además, con los datos obtenidos, en 2020 se llevó adelante un proceso de co-creación, entre personas de distintas áreas de la organización, que permitió identificar los temas relevantes para la comunidad interna de la empresa y definir cuatro ejes de sustentabilidad: Equilibrio trabajo-familia, Salud y bienestar, Violencia en las familias y Educación para el bienestar.

Con estos ejes como guía, se realizó un trabajo de análisis para evaluar la pertinencia de los programas e iniciativas vigentes, reconociendo cuáles respondían a las necesidades relevadas en las encuestas y cuáles debían ser transformados o eventualmente descartados. Adicionalmente, se crearon nuevas propuestas para abordar temáticas que, hasta conocer los datos relevados en la investigación, no formaban parte del campo de acción directo.

Así surgieron, una campaña de lectura, dirigida a fomentar el valor de compartir momentos de calidad en familia, y una propuesta de actividades para las vacaciones de invierno, con foco en incentivar hábitos saludables como la actividad física y el ejercicio de la imaginación y la creatividad. Por otro lado, se creó “Ser digital”, un espacio de formación dirigido a grupos de colaboradores que requerían acompañamiento para su inmersión y uso de herramientas digitales.

También se puso en marcha “Frená la violencia”, una iniciativa ideada para dar respuesta a la problemática de la violencia en el ámbito familiar que cuenta con un protocolo de actuación ante casos de violencia doméstica y establece los lineamientos, canales de consulta y recursos facilitados por la empresa para orientar ante estas situaciones. Entre las medidas ofrecidas se contemplan días de licencia, asesoramiento legal y acompañamiento emocional y familiar. El lanzamiento de este protocolo estuvo acompañado de

una serie de capacitaciones a líderes y referentes de la organización, en las que se abordaron temas como la equidad de género junto con una campaña de concientización enfocada en reconocer los tipos de violencia y difundir los canales de asistencia disponibles.

Estas iniciativas permiten seguir trabajando en la promoción del bienestar integral de los colaboradores y sus familias. En la fase de investigación, la medición de impacto se realizó en función de la población alcanzada. Respecto del proceso de creación y mejora del impacto social, se evaluó el programa a partir de la cantidad de iniciativas generadas y/o transformadas para dar respuesta a los temas identificados como relevantes.



“Para el área de Sustentabilidad, los datos obtenidos por la investigación ‘Todo comienza en familia’ son una fuente de información para trabajar en la generación de valor social para nuestra comunidad. Nos permite entender mejor las necesidades de nuestros colaboradores y adaptar nuestros programas de acuerdo a los ejes transversales.

Desde el Grupo Limpiolux estamos comprometidos en impactar positivamente en nuestra comunidad, a través de acciones concretas que promuevan su salud y bienestar integral.

‘Todo comienza en familia’, sin lugar a dudas, nos ha provisto de recursos indispensables para seguir trazando este camino que pone en el centro a nuestros/as colaboradores/as y a sus familias.”

JULIETA GARCÍA QUEROL / GERENTE DE SUSTENTABILIDAD
10 años de antigüedad

CASO VANESA S.A.: CONECTADOS A LA DISTANCIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Joyas y accesorios
Ubicación	Córdoba
Dotación total	90
Área responsable	Gestión del Talento Humano
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias
Contribución a los ODS	 

Durante el contexto de pandemia, las prácticas, actividades y experiencias que se llevaron adelante en la empresa se enmarcaron bajo el concepto de #ConectadosAlaDistancia. Este programa tuvo la intención de seguir con todas las acciones del plan de acción de clima laboral, adaptando algunas y sumando otras que se consideraron importantes para continuar fortaleciendo los vínculos entre los colaboradores. El nuevo contexto ayudó no solo a sostener las iniciativas sino a enfocarse en los empleados y en sus familias, en todas y cada una de las acciones que se desarrollaron.

Como empresa comprometida en generar propuestas y espacios que fomenten el equilibrio entre trabajo y familia y convencidos de que esta integración genera notables incrementos en los niveles de bienestar, satisfacción y felicidad de todos los que forman parte de esta gran familia Vanesa, uno de los retos en tiempos de pandemia fue reconvertir las iniciativas presenciales en experiencias virtuales.

Así, las visitas familiares que habían comenzado en 2019 de manera presencial, en el marco de las dos semanas de receso invernal del ciclo lectivo,

tenían como objetivo acercar los familiares a la empresa, fortaleciendo el vínculo y generando intercambios entre los colaboradores. La iniciativa llamada #FortaleciendoLazos con los colaboradores estuvo abierta a la familia directa de cada empleado y se extendió también a padres, hermanos y otros familiares. La actividad permitió acercar el espacio de trabajo a las familias y viceversa y concluyó con una propuesta educativa y recreativa entre todos, que permitió fabricar eco-ladrillos con residuos plásticos de la compañía, que luego fueron donados a sitios de recolección de desechos reciclables.

En 2020 se presentó el desafío de adaptar esta iniciativa a la virtualidad y se decidió trabajar bajo el concepto de talentos, acompañando a los colaboradores y sus familias a encontrar, reconocer y valorar sus propias competencias, tales como destrezas físicas, habilidades culinarias, musicales y de comunicación, entre otras. La experiencia estuvo centrada en tres ejes: “Saber”, referida a los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida; “Hacer”, con foco en las habilidades que las personas ponen en práctica habitualmente y “Ser”, centrada en los dones, rasgos de la personalidad, intereses personales y motivaciones. Los tres ejes conformaron la “fórmula mágica” que, junto al esfuerzo, creatividad, compromiso y dedicación, ayudaron a descubrir los talentos.

Durante la primera semana de las vacaciones de invierno cada eje se trabajó en profundidad con una propuesta reflexiva para que tanto los colaboradores como sus familias pudieran encontrar y construir juntos sus competencias y habilidades, procurando ampliar el concepto para generar inclusión y contagiar la idea de que todos cuentan con talentos. La propuesta incluyó compartirlos con los demás a través de videos, audios, fotos y/o *collages*.

En la siguiente semana se convocó a un “*Show de Talentos*”, centrado en los mismos tres ejes “Saber”, “Hacer” y “Ser”, realizado de manera virtual en el que los hijos de colaboradores y ellos mismos compartieron con toda la empresa una gran diversidad de talentos. Las presentaciones de las familias variaron entre la cocina, la pintura, la música, los cantos y la habilidad de tocar algún instrumento. Otros exhibieron competencias como aprender, co-

municar y acompañar, como manifestaciones de la capacidad de entrega y servicio a los demás. Esta iniciativa permitió tanto un mejor conocimiento de las habilidades, gustos y aficiones de los colaboradores, como mostrar y compartir también los talentos de sus familiares y generar un mayor sentido de pertenencia.

Esta experiencia fue muy bien valorada por todos y permitió en el 2021 convocarlos a una nueva iniciativa abierta a todos los colaboradores y sus familias que consistió en participar virtualmente de una votación sobre diferentes actividades para compartir en familia durante el receso de vacaciones de invierno. Esta vez los ejes propuestos fueron: películas, juegos, series, lugares para visitar y libros para compartir en familia. La actividad cerró con la publicación de los más votados a modo de sugerencia para disfrutar en ese tiempo y sorteos de premios para los participantes.

Reconociendo el valor de la educación como eje central en el desarrollo del potencial de colaboradores y sus familias y basándose en el concepto de cultura colaborativa, se adaptó también el programa “Joyas de Papel.” Este programa tiene a la lectura como pilar para el desarrollo de la creatividad y de las competencias de lecto-escritura. Se inició en 2018 con la donación de libros por parte de todo el personal. Mes a mes, los ejemplares de la biblioteca se van actualizando, tratando de atender la diversidad de gustos, edades y género. En 2020, las “Joyas de Papel” se trasladaron a la versión digital, compartiendo libros en ese formato para que los colaboradores y sus familias pudieran continuar accediendo a buenas lecturas en medio de la pandemia.

La medición del impacto de estas iniciativas se realiza, en primer lugar, a través del nivel de participación, en términos de convocatoria de la acción, conociendo quiénes y cuántos colaboradores y familiares participaron. Complementariamente la encuesta de clima organizacional es la herramienta por excelencia que permite medir el impacto de las acciones, evaluar su repercusión y definir las nuevas actividades para el próximo plan de acción, siendo la conciliación trabajo-familia un eje prioritario.



“De las visitas a la empresa nos llevamos ideas como la concientización sobre cómo reutilizar algunos residuos, reciclarlos y de esa manera contribuir a la reducción de la contaminación desde nuestro pequeño lugar. Esto lo aplicamos después en nuestro hogar y empezamos a separar los residuos en casa, a armar compost, generando estos hábitos que nos permiten compartir en familia esta necesaria tarea.

En el ‘Show de Talentos’ mostramos una actividad que tenemos como familia que es la cocina, y fue un momento de risas y aprendizajes. Destaco estas iniciativas que nos invitan a jugar y conectar con la familia en un propósito común.”

RODRIGO COUSELO / ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
15 años de antigüedad



“‘Joyas de Papel’ es un espacio que nos permite invertir en el natural ejercicio mental que necesitamos para crecer.

Me permitió acercarme a autores y ejemplares que no conocía y nutrirme, así como compartir charlas con mi familia sobre lecturas nuevas y recomendar libros. Me motivan estas prácticas porque siento que nos ayudan a crecer y aprender.”

DANIEL OLIVA / AUXILIAR DE LOGÍSTICA
15 años de antigüedad



“Leer para mí es un continuo. Siempre estoy con un libro empezado porque me hace muy bien, me abre la cabeza y despierta mi imaginación. Uno de los beneficios que tiene la biblioteca es generar diálogo entre compañeros sobre lo que leemos, recomendarnos lecturas y charlar sobre ellas nos distiende y nos saca de la rutina. En lo personal, los libros me transportan. Esta iniciativa me gusta mucho, la apoyo constantemente y me encantaría que siga creciendo, por ejemplo, contar con una sala de lectura para los momentos de descanso en la empresa.”

NATALIA SALAMONE / AUXILIAR DE STOCK
17 años de antigüedad

CASO ROCHE: QUEDATE EN CASA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Cuidado de la salud
Ubicación	Ricardo Rojas, Partido de Tigre, Provincia de Buenos Aires
Dotación total	550
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores de la empresa
Contribución a los ODS	  

Bajo la consigna #QuedateEnCasa, Roche procura mantener su propósito en acción para atender las necesidades más urgentes de los pacientes y, al mismo tiempo, priorizar la salud y el bienestar de sus colaboradores y sus familias, acompañándolos a través de un conjunto de iniciativas que facilitaron la conciliación familia-trabajo:

Un rato para vos:

En contexto de pandemia y cuarentena, los espacios y los horarios de las rutinas se modifican y dimensionan de otra manera. El trabajo, las tareas domésticas, el cuidado de los hijos y sus compromisos educativos, se entremezclan casi con idéntico grado de prioridad, lo cual muchas veces lleva a postergar indefinidamente los momentos de distracción y ocio, esenciales para la salud física y mental.

Por esta razón desde su programa de Bienestar llamado “Vivamos Mejor”, Roche acompaña a sus colaboradores con la iniciativa llamada “Un rato para vos”, cuya principal consigna fue invitar a disfrutar de un momento distendido, en compañía de los seres queridos, si eso era posible. Acompañando al grupo familiar en esta nueva normalidad, la iniciativa fue lanzada en el período de vacaciones de invierno, ofreciendo a todos los colaboradores la posibilidad de disfrutar de una obra de teatro para adultos y una obra de teatro infantil.

Colonia de vacaciones:

Roche proporciona habitualmente el reintegro mensual por guardería/jardín maternal (tanto para hombres como para mujeres con hijos de hasta 5 años inclusive) y también ofrece colonia de invierno y de verano para hijos de 3 a 12 años. A mediados de 2020 casi todas las actividades se encontraban suspendidas debido a las medidas de aislamiento y distanciamiento social dispuestas por el Gobierno, lo cual enfrentó a los padres con el desafío de llevar adelante unas “vacaciones de invierno” con los chicos en casa, mientras debían al mismo tiempo cumplir con el trabajo. Dando respuesta a esta

necesidad, Roche dio continuidad a su asociación con una organización especializada en la puesta en marcha de servicios y proyectos educativos, con el fin de implementar una colonia de vacaciones 100% virtual a cargo de la compañía. Se invitó a todos los niños convivientes con los colaboradores para disfrutar de un variado menú de actividades para todas las edades. Fue una iniciativa innovadora muy valorada por los colaboradores.

Actividades deportivas:

Con el objetivo principal de continuar brindando beneficios para que los colaboradores pudieran seguir apoyando el cuidado de su salud y su bienestar en el contexto de pandemia, ante la imposibilidad de utilizar el gimnasio *in-company* que la empresa pone a disposición en su sede de Pacheco, se concretó un acuerdo con una cadena de gimnasios para ofrecer sus servicios a precios diferenciales, pudiendo hacerse extensivo al grupo familiar. El beneficio está compuesto por actividad física virtual (a través de una página con diferentes propuestas de ejercicios) o presencial (abonando solamente un 30% del valor de la cuota). También se ofrecen descuentos del 30% para el grupo familiar y otros servicios asociados como nutricionista, profesor en línea, entre otros.

Visita virtual de los hijos:

Roche organiza habitualmente, una vez por año, una visita presencial de los hijos a la oficina. En contexto de pandemia, esta iniciativa se adaptó también a la virtualidad bajo el nombre de “Este año Roche te visita a vos”. Se diseñó una jornada que incluyó un variado menú de actividades recreativas, entre las cuales se destacó un bingo musical con premios.

Aprovechando el cambio de modalidad, la posibilidad de participar se hizo extensiva a todos los familiares convivientes con cada colaborador y a muchas más familias que lo habitual (incluyendo a quienes viven en el interior del país), generando un espacio de conexión entre las familias y el trabajo que superó todas las expectativas.

Armado de cajas navideñas en familia:

Se trata de una iniciativa de voluntariado que anualmente, poco antes de las fiestas de fin de año, propicia un espacio para que los colaboradores de la empresa se unan para ayudar a las familias que más lo necesitan.

La actividad consiste en armar cajas navideñas que son donadas a una organización sin fines de lucro de la localidad de Malvinas Argentinas. Los colaboradores interesados se encargan de reunir los alimentos necesarios y de armar las cajas, en tanto Roche colabora facilitando la logística, algunos de los materiales y el tiempo de sus colaboradores.

En 2020, considerando el contexto de pandemia y cuarentena, Roche se unió a la campaña #UniendoCorazones, impulsada por una iniciativa de voluntariado que busca llevar vida y alegría a las personas a través de intervenciones artísticas.

Como fruto de esta propuesta, cada colaborador interesado recibió en su casa un *kit* para armar y decorar una caja navideña en familia, la cual debía llenar con alimentos navideños y prepararla para que sea retirada y entregada a la ONG. Se organizó una sesión virtual con todos los voluntarios y sus familias que permitió compartir paso a paso el armado de las cajas e intercambiar experiencias y sensaciones que movilizaron a todos.

Para conocer el impacto de las iniciativas, al término de cada actividad, se realizó una encuesta para medir la satisfacción.

Además, cada dos años, Roche lleva a cabo una encuesta global de compromiso y clima laboral que en 2021 arrojaron resultados muy positivos. El relevamiento incluye, entre otras, afirmaciones de los propios colaboradores que destacan a la empresa como un espacio de trabajo saludable, que demuestra un interés genuino en el bienestar de sus empleados y que permite balancear exitosamente el trabajo y la vida personal y afrontar eficazmente el estrés relacionado con el trabajo.



“Participar de la iniciativa ‘Un rato para vos’ fue gratamente sorprendente, sobre todo, por el hecho de saber que Roche está siempre pensando en las personas: cómo hacernos sentir bien y cómo lograr el balance vida personal-trabajo, tan difícil en tiempos de pandemia.

Compartimos la obra de teatro con mi madre, dado que a ambos nos gusta el género. Fue una muy linda excusa para pasar un rato juntos haciendo algo que antes de la pandemia podíamos hacer con cierta asiduidad: ir al teatro. Hoy, la sala fue el comedor de la casa de mamá y, el escenario, una pantalla; pero fue tanto o más divertido que antes, por el solo hecho de recordar viejos tiempos, valorando el gran detalle que tuvo la empresa.

Lo lindo que dejan estas propuestas, más allá del obsequio en sí, es la invitación a pensar ‘fuera de la caja’, salir de la rutina y compartir con nuestros seres queridos, es decir, inventar nuevos espacios para valorar esa parte de la vida que transcurre fuera del trabajo y que, sin dudas, es la más linda.”

DANIEL VONO / KEY ACCOUNT MANAGER
4 años de antigüedad



“En el transcurso del 2020 he participado en algunas actividades como el día del niño, un bingo familiar y cerca de fin de año armamos la caja navideña para donar. Todas muy buenas ideas. Mi familia y yo sentimos que Roche se acercó a nuestra casa. Cada uno de los eventos en los que participé fueron muy lindos y originales

y, para mí, fue siempre una experiencia hermosa y hasta emotiva especialmente por el contexto de pandemia. Agradezco a Roche por las propuestas que nos acercó y agradezco también el haber podido participar con mi familia.”

DIEGO DEBANNE / AGENTE DE PROPAGANDA MÉDICA
16 años de antigüedad

/ PRÁCTICAS DE CONTENCIÓN EMOCIONAL

CASO PRUDENTIAL SEGUROS: LICENCIA POR ACOMPAÑAMIENTO DE ADULTOS MAYORES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y San Juan
Dotación total	392
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2019
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familiares
Contribución a los ODS	   

Contar con políticas de trabajo flexibles es una prioridad para Prudential Seguros, a fin de que sus colaboradores puedan alcanzar un balance entre la vida laboral y personal, disfrutando de la vida y compartiéndola junto a los que más quieren. Prudential se propone alinear sus beneficios a la estrategia de diversidad e inclusión de la compañía incluyendo a todos sus empleados, en el marco del relanzamiento del programa de beneficios corporativo: “BE PRU BE YOU:

En PRU, sé VOS, con tu impronta, co-construyendo con los demás y dando lo mejor de vos.”

La licencia por acompañamiento de adultos mayores nació inspirada por un encuentro del Club IFREI y tiene como objetivo desarrollar una política que otorgue una licencia por igual a todos los colaboradores varones y mujeres. El hecho de contar con una edad promedio de la población interna de la empresa de 43 años, y que la mayoría tiene a su cargo adultos mayores en su familia que requieren tiempo de atención y cuidado, hizo que esta política fuera muy bienvenida.

De esta manera, la empresa identifica la necesidad de contar no solo con políticas de cuidado primario y secundario por nacimientos o para atender a los hijos sino que reconoce que los colaboradores ejercen el rol de cuidadores de sus padres, abuelos y suegros y que, por tanto, necesitan brindarles tiempo y acompañarlos en diversos momentos como visitas al médico, tratamientos, internaciones, etc.

La licencia por acompañamiento de adultos mayores otorga a los colaboradores de la empresa una semana al año para cuidar y/o acompañar a los adultos mayores de su familia cuando lo necesiten. Esta licencia se encuentra escrita en una política y está disponible para todos los colaboradores que requieran solicitarla. Fue lanzada en octubre del año 2019, cuando aún no era imaginable que meses más tarde el COVID-19 afectaría especialmente a los adultos mayores, quienes como grupo de riesgo serían quienes más necesitarían apoyo.

Prudential hizo posible que sus colaboradores pudieran acompañarlos y durante ese período el uso de esta licencia se incrementó. Todos los colaboradores pueden cargar su licencia en una plataforma de autogestión de recursos humanos y solicitarla como cualquier otra licencia (por nacimiento, vacaciones, estudio) y es aprobada por su líder directo. Anualmente la compañía mide de manera cuantitativa el alcance de este beneficio a través del porcentaje de empleados que lo han utilizado y cualitativamente el impacto positivo que genera en la vida del colaborador a través del *feedback* directo que se recibe de parte de los beneficiarios.



“Pude acompañar a mi persona favorita en el mundo, mi mamá, a atravesar sus últimos días. Esto no hubiera podido hacerlo sin este beneficio. Tengo el corazón en paz por haber tenido esta oportunidad de estar a su lado hasta el final.”

FERNANDA MORALES / ANALISTA FUNCIONAL SR.
GERENCIA DE SISTEMAS
17 años de antigüedad

“Mi mamá, de más de 80 años, tuvo COVID-19 y por las características de la enfermedad no había posibilidades de conseguir personas que la acompañaran en su casa. Tuvimos que organizarnos familiarmente para atenderla y fue una tranquilidad contar con este beneficio para poder ocuparme tranquila de ella, sin la preocupación de desatender las obligaciones laborales.”

DOLORES OTERO / FIELD SERVICE STAFF SR.
AG. CÓNDOR EN PROVINCIA DE CÓRDOBA
15 años de antigüedad

“Mi mamá estuvo enferma, y el tiempo que me brindó este beneficio me permitió estar con ella la semana que volvió a casa de la internación para ayudarla, mimarla, adaptar todo, coordinar la atención domiciliaria con el kinesiólogo, ver a los médicos sin estresarme por el trabajo. Fue de gran ayuda en un momento personal muy difícil. Estoy orgullosa de trabajar en esta empresa y de cómo nos cuidan.”

ANA PAULA ÁLVAREZ / SUSCRIPTOR CONSULTING
GERENCIA DE OPERACIONES VIDA INDIVIDUAL
22 años de antigüedad



“Mi experiencia fue excelente. Mis padres son grandes. El año en que se lanzó el beneficio había tomado todas mis vacaciones por operaciones de mi papá y, ese mismo año, tuvieron que internarlo por lo que pude acompañarlo haciendo uso de esta licencia. ¡Un gran beneficio para los que tenemos adultos mayores en la familia!”

**LAURA DENAPOLE / ANALISTA DE REPORTING
GERENCIA DE FINANZAS**
5 años de antigüedad

CASO BANCO MACRO: INCLUITE, ASESORAMIENTO EN PREVENCIÓN, DISCAPACIDAD Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios financieros
Ubicación	Todo el país
Dotación total	8.236
Área responsable	Sustentabilidad Corporativa
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias
Contribución a los ODS	 

Con el fin de apoyar y acompañar la realidad de las familias de los colaboradores que tienen a su cargo personas con discapacidad y/o dificultades de salud, en el mes de junio de 2021 se lanzó el programa “Incluite”, centrado en el asesoramiento en prevención, discapacidad y salud mental.

Este programa pone a disposición de todos los colaboradores del banco un equipo especialmente contratado compuesto por profesionales de distintas disciplinas como Pedagogía, Psicología, Trabajo Social y Medicina.

A partir de las interacciones entre las diferentes especialidades surgen alternativas integrales para abordar los problemas de salud, comprendiendo la complejidad del ser humano en cuanto a su historia, lo biológico, lo social, lo espiritual y lo cultural.

Ante cualquier situación de salud, el beneficio consiste en la posibilidad de acceder sin cargo a consultas personalizadas con dichos especialistas a través de entrevistas telefónicas o vía *Zoom*, brindando a los colaboradores y a sus familiares orientación para evaluaciones diagnósticas y terapéuticas adecuadas, así como asesoramiento para la acreditación del Certificado Único de Discapacidad.

Este programa incluye también apoyo a los colaboradores que estén cursando un embarazo de riesgo o hayan tenido un hijo prematuro, brindando tanto orientación y acciones de prevención, así como interconsultas médicas de estimulación temprana, y acompañamiento a las familias en el proceso de búsqueda de instituciones de tratamiento y rehabilitación.

Si bien se trata de un programa que lleva pocos meses de implementación, ya se está realizando una encuesta de satisfacción para mejorar el beneficio y se ha podido constatar que la mayor parte de las consultas se refieren a trastornos múltiples y provienen de la región centro del país. Otras consultas se refieren a tratamientos de oncología, enfermedades neurológicas y cardiovasculares.

Esta iniciativa es parte del Programa de Asesoramiento Empresarial, en el marco del cual ya se iniciaron una serie de charlas de concientización sobre discapacidad en áreas clave de la empresa, con el fin último de generar una cultura inclusiva.



“Mi hijo Joaquín nació prematuro, con 34 semanas de gestación y padeciendo hidrocefalia. Fue operado a los tres meses de nacido para colocarle en la cabeza una válvula de derivación ventriculoperitoneal que permitió corregir la hidrocefalia, pero que le dejó secuelas físicas y motoras importantes.

Desde allí, nuestro hijo tuvo que recorrer un camino muy duro entre rehabilitaciones y terapias. Joaquín ahora tiene 15 años, está en 3er año del secundario y padece de hipoacusia.

Lleva una vida tan normal como cualquier adolescente gracias al trabajo profesional de tanta gente: médicos, estimuladoras, psicopedagogas, fonoaudiólogas, etc.

Por motivo de la hipoacusia de Joaquín fue que recurrí a este beneficio y pedí asesoramiento sobre los tratamientos que deben disponer las obras sociales para estos casos y las normativas que los regulan.

Cuando me comuniqué para informarme sobre el beneficio, inmediatamente tuve respuesta. Me brindaron información y asesoramiento y me enviaron documentación.

Por eso para mí y para todos aquellos que nos toca vivir la vida de esta manera, este beneficio representa un apoyo muy pero muy importante.

Con mi familia, en su momento, tuvimos que hacer lo que pudimos con lo que teníamos, con errores y aciertos. Por eso quiero agradecer a quienes pensaron este beneficio y a quienes lo pusieron en marcha, porque grandes serán sus éxitos.”

JOSE ELÍAS ACOSTA / ASISTENTE OPERATIVO
29 años de antigüedad

CASO SMS-SAN MARTÍN, SUÁREZ Y ASOCIADOS: LICENCIA POR NACIMIENTO / ADOPCION

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios profesionales
Ubicación	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Dotación total	200
Área responsable	Capital Humano
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Padres biológicos o por adopción, madres adoptantes y parejas igualitarias
Contribución a los ODS	  

Desde el 2017, año en que se lanzó la primera versión de esta práctica como Política de Paternidad, SMS pudo notar el valor y el impacto tan positivo que tuvo para los equipos especialmente teniendo en cuenta el tamaño de la empresa. Posteriormente el beneficio se fue mejorando en diferentes aspectos, como la reducción horaria (1 hora menos) de la jornada laboral paga por 60 días en 2019, la extensión del plazo a 30 días de licencia paga en 2020, hasta llegar al objetivo y desafío de este último cambio que es romper con el concepto de licencia por paternidad, para accionar en pos de la inclusión, extendiendo este beneficio a padres y madres adoptantes y a las parejas igualitarias.

La política de licencia por nacimiento/adopción está dirigida a todo el equipo de SMS con más de 6 meses de antigüedad en la firma. Los/as colaboradores/as tienen la posibilidad de contar con 30 días corridos de licencia por nacimiento/adopción que podrán ser gozados por bloques hasta el primer año de vida desde el nacimiento o el primer año de convivencia con el/la niño/a adoptado/a de acuerdo con las siguientes opciones: 1 período de 30 días corridos, 2 períodos de 15 días corridos, 3 períodos de 7 días corridos más 1 de 9

días corridos. Asimismo, la compañía ofrece, en los casos de adopción, la posibilidad de trabajar 1 hora menos por día durante los primeros 60 días corridos de convivencia con el/la hijo/a adoptado/a. Ambos beneficios se complementan ya que más allá de cómo decidan tomarse la licencia de los 30 días, al mismo tiempo podrán gozar del beneficio de reducción horaria los primeros 60 días.

El impacto de esta iniciativa refuerza la convicción de SMS en el acompañamiento de sus equipos en los diferentes momentos de su vida, fomentando los valores de la familia y la importancia del fortalecimiento de los vínculos.



“La pandemia nos encontró a mi mujer y a mí con la llegada de una nueva integrante a la familia. Cuando te dicen que la llegada de un hijo es una revolución y que se te da vuelta la vida, uno no es completamente consciente de ello hasta que te ocurre. Verdaderamente las cosas, desde las mínimas a las más grandes, cambian y mucho. Al principio es difícil adaptarse, sobre todo en nuestro caso en el que los dos trabajamos y le dedicamos mucho empeño a nuestra profesión de contadores. Representó (y representa) todo un desafío encajar la vida laboral con la vida de madres/padres.

En este sentido fue de gran ayuda las políticas brindadas por SMS que me permitieron compartir los primeros 30 días de mi hija de una manera mucho más presente y cercana, acompañando su crecimiento y el proceso de ir conociéndola. Asimismo, el contexto de pandemia y la consecuente evolución hacia un sistema de home office también son factores que colaboran a tener una ‘ma-paternidad’ más presente. Ha sido un acompañamiento muy importante el que sentí desde la empresa en esta nueva etapa de mi vida y es algo que se valora mucho.”

LEONEL ZANOTTO / ASOCIADO
13 años de antigüedad



“Esta política de licencia por nacimiento/adopción se suma al conjunto de acciones que SMS viene desarrollando para favorecer el equilibrio familiar y laboral. Con ella, la empresa reafirma el compromiso con la generación de entornos laborales inclusivos donde no solo estén presentes políticas por maternidad y paternidad biológicas sino también para acompañar a aquellos colaboradores que emprendan el camino de la adopción.”

ANDREA SEREJSKI / SOCIA DIRECTORA

CASO PROFERTIL: PROTOCOLO DE ACCIÓN FRENTE A LOS CASOS DE VIOLENCIA EN RELACIONES VINCULARES

156

FICHA TÉCNICA	
Sector	Agroindustrial
Ubicación	Bahía Blanca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, San Nicolás y Puerto General San Martín
Dotación total	360
Área responsable	Gerencia de Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	  

Profertil es una empresa comprometida con un mundo más justo y equitativo, en el que se valore la diversidad de las personas y no existan desigualdades. Con el código de conducta ética y la política de diversidad e inclusión,

cada persona que trabaja en la organización se involucra en sostener un ambiente de trabajo libre de cualquier tipo de violencia o discriminación ya sea entre colegas, superiores o clientes y que promueva el bienestar integral de las personas. Ahora bien, esto se circunscribe al comportamiento dentro de la compañía. Una persona que es víctima de violencia en su hogar requiere de orientación y acompañamiento para salir de esa situación. El trabajo puede ser un obstáculo y generar más presión en ella: asistir con marcas de violencia, cumplir horario y no poder realizar la denuncia o demorar controles de salud, etc. O puede ser un facilitador en esta escena: otorgar días de licencia para asistir a citas profesionales, ofrecer ayuda económica para la independencia y acompañamiento.

La creación del “Protocolo de acción frente a los casos de violencia en relaciones vinculares” tiene como objetivo acompañar a las personas que atraviesan una situación de violencia con un enfoque integral, otorgar licencias y préstamos extraordinarios, respetando la privacidad y autonomía individual. A través de esta iniciativa, Profertil procura que el ámbito laboral sea un facilitador para que la persona que sufre de cualquier tipo de violencia (física, verbal y/o psicológica) proveniente de su grupo familiar o entorno cercano (sea conviviente o no, cónyuge, expareja, padres, hijos) reciba acompañamiento y contención. Para la implementación del protocolo, además de la redacción y aprobación por parte del equipo de Dirección, se capacitó al equipo de Recursos Humanos, se realizó una campaña de sensibilización y comunicación sobre la violencia y se dictó un taller sobre “Amores libres de violencia” para hijas e hijos adolescentes de personas que trabajan en la empresa. La aplicación se realiza bajo las siguientes premisas:

Abordaje integral:

Esta iniciativa integra un ecosistema que promueve ámbitos laborales libres de violencia como el código de conducta ética, la política de diversidad e inclusión, los canales de denuncia anónimos y la línea de atención al empleado. Las medidas contempladas en el protocolo de violencia podrán ser complementadas con otras según requiera cada situación.

Voluntariedad:

Será a solicitud de la persona la aplicación del protocolo y de las medidas que se propongan.

Confidencialidad:

Toda la información que la persona comparta será tratada con estricta confidencialidad y reserva, pudiendo solo revelarse aquellos datos necesarios para permitir el ejercicio de los derechos. En ningún caso, Recursos Humanos manifestará al líder inmediato o a la gerencia del área la situación de violencia que sufre la persona.

Evitar revictimización:

La obtención de datos será en un marco de respeto, libre de prejuicios y en lo posible de una única vez.

Privacidad y autonomía:

Se respetará la privacidad y autonomía de la persona, de sus decisiones y sus tiempos.

El procedimiento se inicia cuando una persona solicita su aplicación a través del líder de su equipo, otro jefe de la organización o contactándose con Recursos Humanos para acordar una entrevista. El objetivo es abrir un espacio de escucha y empatía para conocer la situación que atraviesa la persona y orientarla sobre las acciones que se pueden realizar dentro del trabajo. Allí se le ofrece la posibilidad de gozar de una licencia especial por violencia en relaciones vinculares (15 días hábiles corridos u alternados con goce de sueldo, pudiendo ser renovada en caso de necesidad), un adelanto de sueldo y préstamo (con 0% de tasa de interés a devolver hasta en 42 cuotas) para facilitar recursos económicos para que salir de la situación de violencia no esté supeditado a una falta de medios, y medidas complementarias como la reasignación temporal de tareas,

cambio de lugar de trabajo o dar aviso al personal de seguridad si existiese una medida de restricción de acercamiento establecido por la Justicia.

La medición de impacto de este protocolo se realiza a través del registro, a fines estadísticos, de la cantidad de personas que lo solicitan, pero sin una meta a cumplir que defina la continuidad de este procedimiento.



“Me parece una excelente iniciativa para que los colaboradores que sufren alguna situación de violencia tengan una alternativa cercana para encontrar apoyo y salir de esa condición. Se puede estar en circunstancias no deseadas y no saber dónde recurrir o cómo empezar a pedir ayuda. Creo que el trabajo, al ser un lugar de pertenencia y en el que uno pasa mucho tiempo, puede ser un facilitador para brindar ayuda y acompañar con diferentes acciones. Este protocolo es una muestra más de cómo Profertil cuida a sus empleados, poniendo a disposición de quien lo necesite distintas posibilidades de apoyo como días libres, ayuda financiera y acompañamiento.”

MARÍA DE LA PAZ RUEGG / COORD. DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS
19 años de antigüedad

“Los casos de violencia en el ámbito familiar son situaciones de extrema vulnerabilidad para cualquier colaborador/a que le toque atravesarla. Una relación de abuso se basa en el control y es por eso que tomar decisiones cuesta demasiado. Por ello resulta invaluable acompañar a los colaboradores desde la organización a través de la escucha, la comprensión y la confianza, garantizando la confidencialidad, para poder salir adelante.”

VALERIA CALIVA / ANALISTA RRII
15 años de antigüedad

CASO SANOFI: LICENCIA PARENTAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria biofarmacéutica
Ubicación	Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay
Dotación total	858 (Cono Sur)
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	  

A fin de promover la igualdad de género, que es uno de los pilares de la estrategia global de diversidad e inclusión de la compañía, Sanofi Argentina impulsa 6 meses de licencia parental paga para sus colaboradores de tiempo completo, sin distinción de género o grado de carrera. Implementada a nivel regional, esta licencia es válida para madres y padres de niños y niñas nacidos o adoptados desde el 1 de enero de 2020, facilitando la participación parental en los primeros meses de la llegada de los hijos. De esta manera, Sanofi se convierte en la primera compañía de cuidado de la salud en ofrecer hasta 6 meses de licencia parental paga a todos sus colaboradores en todas sus filiales de Latinoamérica. Actualmente, la licencia parental en la región varía según las leyes de cada país. En Argentina la ley contempla 3 meses de licencia paga para mujeres, con opción a extenderla 3 meses más sin goce de sueldo y solo 2 días corridos para los hombres, siendo una de las más cortas de toda América Latina.

Esta iniciativa tiene tres beneficios principales: igualdad de derechos, salud del niño y oportunidades de desarrollo. En lo que respecta a la salud del niño se fundamenta en diversos estudios que ponen en evidencia la importancia de la

presencia de los padres en el desarrollo cognitivo de los bebés y la construcción de seguridad y confianza en relación con ellos mismos, con los demás y con el mundo exterior. Además de impactar positivamente en los colaboradores que disfrutan del beneficio como padres y madres, esta política también proporciona oportunidades para el desarrollo profesional de todo el equipo ya que se promueve el desarrollo del talento con asignaciones extensivas de 6 meses. En este tiempo esto dio lugar a 15 posiciones de desarrollo de movimientos cruzados.

Desde su lanzamiento, 20 colaboradores hombres han solicitado la licencia parental: 13 empleados de entre 35 y 40 años, 5 menores de 35 años y 2 mayores de 40 años. Actualmente, 37 empleados se encuentran en licencia parental, 22 mujeres y 15 hombres. Se obtuvieron resultados sólidos en la encuesta de integración entre el trabajo y la vida personal. La medición se complementa monitoreando *KPIs* de género y diversidad así como con la revisión a nivel de directores en cuanto a flujo de talento, promoción e indicadores mensuales.



“La política de licencia parental, independiente del género, es un avance fundamental para la diversidad y la promoción de un ambiente laboral cada vez más inclusivo y plural en Sanofi. Con esta iniciativa promovemos la igualdad de derechos, sin importar el género, el modelo familiar o si son padres biológicos o adoptivos. La licencia parental abrirá muchas más puertas a diferentes oportunidades para quienes puedan cubrir las vacantes durante ese tiempo. Este es un gran paso para reforzar el hecho de que para la empresa, todos los colaboradores y candidatos reciben el mismo trato a lo largo de su carrera profesional. Queremos contribuir positivamente a una sociedad más equitativa ofreciendo trabajo, desarrollo y oportunidades de carrera para todos.”

JUSTO NAZAR / HUMAN RESOURCES HEAD CONO SUR
4 años de antigüedad



“La verdad es que contar con un beneficio como la licencia parental tuvo un impacto enorme tanto para mí como para mi familia. Mi mujer estaba muy contenta, no solo por el hecho de poder compartir este momento único e irrepetible en la familia, sino para poder acompañar a mi otro hijo mayor con la llegada de su hermanito. Poder pasar hasta 6 meses en tu casa acompañando a tus seres queridos es algo impagable.

Cuando uno lo piensa en perspectiva parece mucho tiempo, pero pasa muy rápido y se disfruta mucho el poder interactuar tiempo completo con el nuevo integrante de la familia. Sin dudas esta iniciativa genera un sentido de pertenencia con la empresa ya que se produce un nexo emocional entre el vínculo personal y laboral, donde una compañía demuestra lo orientada que está hacia las personas que la integran y cómo se preocupan por su bienestar.”

SEBASTIÁN CAORSI / HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER

2 años y 10 meses de antigüedad



“Hace 6 años que pertenezco a la familia Sanofi y siempre me sentí acompañado en mi desarrollo profesional y personal en cada una de las etapas que fui viviendo. La llegada de mi hija fue el momento más importante y maravilloso que me tocó vivir y la empresa volvió a decir presente, ofreciéndome la oportunidad única e invaluable de poder acompañar sus primeros meses de su vida a través de la licencia parental extendida. Este beneficio me permitió concentrarme en los desafíos de ser papá por primera vez y disfrutar de cada uno

de los pasos de su evolución, asumiendo un rol que nunca hubiera imaginado y que siempre recordaré. Estoy sumamente orgulloso de pertenecer a una organización valiente y comprometida, que apuesta por el desarrollo de las personas a 360 grados, dándonos a quienes la formamos un balance de vida profesional y personal saludable y sustentable y que, al hacerlo, persigue objetivos aun más amplios, contribuyendo a la igualdad de género en el espacio laboral.”

JUAN SORLINO / GERENTE DE PRODUCTO

6 años de antigüedad



“Cuando me enteré del beneficio de licencia parental, indudablemente fue un momento de mucha alegría. Esperar la llegada de mi primera hija y pensar en estar completamente con ella desde sus primeros meses te llena de una satisfacción indescriptible. La reacción de mi pareja fue de sorpresa y enorme emoción. Tener y poder disfrutar el beneficio de una licencia de paternidad extendida es una enorme bendición. Si a esto le sumamos el contexto de pandemia es aún más difícil de creer.

El beneficio lo aproveché dedicando cada uno de los días a ellas. Vernos reflejados en los ojos de nuestra beba y su sonrisa no tienen precio. Lo que más destaco de este beneficio es estar presente y ser parte de este proceso tan importante de la vida, como es el desarrollo de nuestra hija.

Te llena de orgullo pertenecer a una compañía que te valora como ser humano, que valora tu familia y que lo manifiesta en este tipo de iniciativas que no son impuestas por ley. Gracias Sanofi, eternamente agradecido.”

RICARDO ALVARADO / ITS LÍDER BOS & MEDICAL CONO SUR

1 año de antigüedad



SEGUNDA PARTE

07

COORDENADAS ESTRATÉGICAS

Cuidado integral / Compromiso social

/ Magdalena de la Serna y Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral



Otra de las coordenadas que nos deja este contexto es el valor del cuidado, tanto de los familiares dependientes, como son los hijos o los ancianos de nuestras familias, como el de los colaboradores en el ámbito laboral y el de nuestros conciudadanos a nivel social.

La pandemia nos puso ante una encrucijada: el cuidado de las personas o la cultura del descarte. Se presenta en este capítulo un abanico de programas que han impulsado las empresas que optaron por el Cuidado integral de las personas. No se trata de prácticas o beneficios aislados como si fueran acciones independientes, sino que se determinan mutuamente y de manera recíproca. En varios casos, son políticas del entorno laboral realizadas con y por las familias de sus colaboradores, enfocadas en la realidad de cada uno y abarcando distintas dimensiones.

Estas iniciativas requieren acuerdos entre la empresa y los empleados, así como una base de confianza y corresponsabilidad. Se trata de estrategias que buscan el bien para todos pero marcando también prioridades, considerando la realidad de los distintos grupos y buscando la equidad, porque no todos tienen las mismas necesidades y demandas.

Cuidar al colaborador y sus familias se posiciona en el centro de la escena corporativa, contemplando su salud y su emocionalidad pero también

su productividad, su sentido de pertenencia y sus motivaciones en el trabajo. Con un enfoque holístico, estas experiencias muestran las múltiples interacciones que se dan entre el entorno laboral y el familiar, con una mirada integradora que permite ver la realidad en su conjunto, con toda su complejidad y particularidades. Por este camino del Cuidado integral, tanto la empresa como la persona aprenden una de la otra y se enriquecen mutuamente.

El compromiso de las empresas por las familias se ha demostrado también más allá de lo que han podido realizar por las de sus propios empleados. El contexto demandaba a su vez un rol activo de cara a la sociedad. Por eso varias organizaciones se propusieron también apoyar a las familias de sus comunidades. Los ejemplos recogidos en este capítulo muestran no solo ese nivel de compromiso, sino también el profesionalismo con que han encarado esas acciones aportando calidad humana, talento y experiencia al servicio del bien común.

Estos casos manifiestan, a su vez, el alcance de la articulación público-privada que constituye una estrategia de innovación, intercambio y vinculación entre las empresas, la sociedad civil y el ámbito público para lograr tanto sus fines propios como los compartidos y alcanzar juntos soluciones a los desafíos comunes que enfrentan.

Capacidad de diálogo, trabajo en equipo, relaciones de confianza, redes de apoyo, igualdad de oportunidades, participación ciudadana son todos factores claves para la construcción del capital social que es la base de un desarrollo sostenible. Cuando se trabaja así y poniendo por encima de todo el bien común, los resultados saltan a la vista.

En esta coordenada de Compromiso social se puede apreciar el impacto directo y positivo en la calidad de vida de las personas y en el bienestar de las familias, así como también se constata el poder multiplicador que tienen las empresas cuando forman personas que se involucran en los problemas de la sociedad y emprenden juntos acciones solidarias guiadas por la lógica del servicio y del bien común.

/ PRÁCTICAS DE CUIDADO INTEGRAL

CASO RED HAT: LA FAMILIA ES PRIORIDAD

FICHA TÉCNICA	
Sector	High Tech
Ubicación	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Dotación total	162
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los asociados
Contribución a los ODS	  

Con el objetivo de asegurar que todos sus asociados puedan continuar con sus actividades laborales y generando valor desde su casa, Red Hat procura ofrecer todas las facilidades posibles y fortalecer el espíritu de colaboración entre los distintos grupos de trabajo, promoviendo la comunicación transparente y directa.

Ante los obstáculos inesperados del 2020 que generaron aislamiento, dudas e incertidumbres, la empresa implementó distintas medidas para que sus empleados vivan la mejor experiencia posible de *home office*. En este sentido, se trabajó en dos ejes, el primero estuvo centrado en cuidados de prevención. La empresa consideró que no se pueden alcanzar los objetivos si se le genera al empleado un contexto de mayor estrés e incertidumbre del que ya está viviendo. Es por ello que la salud y la seguridad anímica de todos fue una preocupación primordial. Para ayudar a las personas en su bienestar, se organizaron diversos seminarios de inteligencia emocional, manejo de estrés, entre otros. Las sesiones no solo compartieron conceptos teóricos y consejos,

sino que abrieron la posibilidad de que los asociados compartieran sus sentimientos y experiencias personales. Adicionalmente, a través de una consultora especializada, se ofreció asistencia legal y psicológica confidencial gratuita para quien lo requiriera.

Por otra parte, los asociados desarrollaron una red de contención para apoyarse mutuamente, se afianzó la colaboración y, de este modo, fortalecidos, permanecieron en comunidad llevando este mismo espíritu a los socios de negocios y clientes.

Red Hat se propuso estar cerca en cada situación difícil y por eso desde el equipo de Recursos Humanos se realizó un seguimiento personal con aquellos asociados que tuvieron problemas de salud física o emocional. En esos momentos se vio claramente el espíritu de colaboración que se vive entre todos, estando cerca para brindar la seguridad psicológica requerida en esas circunstancias y llevando tranquilidad a cada familia.

En línea con esto, la compañía implementó un adelanto del bono para brindar seguridad en un contexto dominado por la incertidumbre, así como también bonos de ayuda para ambientar los hogares al trabajo remoto y afrontar los nuevos gastos que surgieron en esa etapa.

El segundo eje estuvo dirigido a acompañar la integración entre familia y empresa. Además de aprender a trabajar de forma eficaz desde casa, los asociados se fueron también adaptando a las líneas borrosas entre sus vidas profesionales y personales. Mantenerlos comprometidos y conectados durante el tiempo de aislamiento resultó un imperativo para mantener una cultura positiva e inclusiva. Durante la pandemia, el mensaje de Red Hat a los asociados fue “*Family First*” (La familia es prioridad) entendiendo el concepto de familia desde una mirada inclusiva y como principal foco de atención. Bajo este pilar, se realizaron actividades de conexión, juegos, consejos para las familias organizados por especialistas, se enviaron regalos y bonos de ayuda financiera que siempre tuvieron el fin de cuidar a los asociados y a sus familias. Esta fue una forma de reconocer el gran esfuerzo que tanto ellos como sus

seres queridos hicieron en este nuevo contexto. La empresa no dejó de tener su mirada en lo social y por eso cada regalo que recibieron tenía detrás una organización de la sociedad civil para poner el foco en la inclusión.

Durante el 2020, Red Hat agregó dos encuestas de pulso que se lanzaron con el fin de medir cómo los asociados estaban viviendo el contexto de pandemia. Los comentarios recibidos indicaron que los gerentes desempeñaron un papel fundamental en las experiencias diarias, por lo que se inició una red de apoyo a los líderes, trabajando con ellos para acompañar la situación de cada asociado y apoyar desde un lugar más empático a sus equipos de trabajo.

Complementariamente, la empresa continuó promoviendo sus espacios de gestión abierta que definen el accionar principal que deben tener los gerentes para promover la equidad, la inclusión y la pertenencia. A través de un trabajo participativo entre los líderes y los asociados, se busca empoderar a los equipos a través del ejemplo, escuchando y respondiendo a sus ideas, preguntas, modos de pensar y enfoques. Por este camino, la experiencia muestra que se abre paso a la innovación y al desarrollo de competencias de forma mucho más rápida, eficaz y sostenible.



“La iniciativa ‘Family First’ la disfruto con todos los integrantes de mi familia y en diferentes ocasiones. Soy mamá, abuela, tía y tengo también a mi madre, como adulta mayor a cargo. Permite cubrir diferentes aspectos que las familias precisamos en este contexto particular que estamos viviendo.

Desde los bonos de ayuda financiera hasta las experiencias como los regalos o juegos, hacen que nuestros seres queridos estén conectados

con la empresa. Como familia sentimos que Red Hat está presente en diferentes momentos, con consejos y cursos para ayudarnos a `surfear` la pandemia, con detalles, con ayuda económica, y esto nos genera un gran sentimiento de pertenencia.

Particularmente desde hace años comparto con mis sobrinos los `Family Days`. Ellos esperan felices el día para compartir conmigo una jornada llena de celebración y sonrisas. Una de mis sobrinas siempre me dice: `Tía, quiero trabajar en Red Hat cuando sea grande` porque siente que mi lugar de trabajo la mima, la celebra y esto me hace muy feliz. Es un momento de disfrute y alegría tanto para ellos como para mí.

Me encanta que estas iniciativas estén dirigidas a todos los empleados, sin diferenciar si tienen o no niños pequeños. El concepto abarca a todas las familias.

El año pasado, en el contexto de pandemia, nos enviaron una caja con todos los elementos para realizar diferentes experimentos que conectaban a las familias con la tecnología de nuestra empresa. Esto nos permitió presentar a nuestros niños los principios del código abierto e inspirarlos a usarlo en sus propias comunidades. No es solo un regalo, detrás de cada uno de los obsequios hay un fin de aprendizaje, de diversidad e inclusión y esto también nos habla del impacto de la empresa en nuestras comunidades.

También el hecho de que todos los asociados hayamos recibido un bono para utilizar en aquello que nos hiciera falta fue altamente positivo y muy valorado. Como gerente de un equipo, viví el impacto positivo con el que fue recibido y como cada uno pudo hacer uso de él según sus necesidades. A algunos le sirvió para adaptar su espacio de trabajo o para la renovación del alquiler o simplemente para vivir una escapada de fin de semana especial con sus seres queridos. En mi caso, lo utilicé para ayudar a mi familia, fui abuela por primera vez el año pasado y poder colaborar con mi hijo, me genera muchísima alegría.

Estos beneficios incrementan nuestro compromiso y, sobre todo, nos hacen sentir orgullosos de nuestro lugar de trabajo. Sentir la empatía y la cercanía, con hechos pensados con amor para cada uno de nosotros, tiene un significado que hace de Red Hat un lugar único.”

GABRIELA MORALES INVERNIZZI / GERENTE DE OPERACIONES

3 años de antigüedad



“La política de Red Hat con su lema ‘Family First’ nos fue de gran ayuda para transitar esta pandemia de la mejor manera posible. Con Jimena, que trabaja en esta empresa, tenemos una hija de 5 años.

Estar las 24 horas del día encerrados en un departamento de 3 ambientes, no fue nada fácil, sobre todo después de un tiempo largo sin poder hacer una salida a un parque o tomarnos vacaciones.

La flexibilidad del trabajo remoto y lo descontracturado de las videoconferencias ayudaron y ayudan a sobrellevar esta nueva modalidad así como a relajar un poco la exigencia laboral y hacer el trabajo más ameno. Además, permite a los empleados aprovechar los recursos que tenemos diagramando el día de la forma más conveniente. También fue muy valioso para la salud el beneficio de poner a punto un sitio para trabajar en casa. Comprar un escritorio y una silla ergonómica y contar con la tecnología adecuada fue muy importante para encarar la jornada laboral en un ambiente más confortable.

La política ‘Family First’ nos permitió liberar la mente, aunque sea por unos minutos, de esta pandemia y poder disfrutar más y mejor del cuidado de nuestra hija.”

DAVID FLESLER / ESPOSO DE MARÍA JIMENA HURTADO
MIEMBRO DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS

18 meses de antigüedad

CASO VRIO (DIRECTV LATIN AMERICA & SKY BRASIL): WELLNESS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Munro, Provincia de Buenos Aires
Área responsable	Recursos Humanos y Comunicaciones Internas
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	  

Para DIRECTV las personas de su equipo son la clave para brindar la mejor experiencia a los suscriptores de la empresa en toda América Latina. Por este motivo, además de fortalecer su compromiso para asegurar un servicio de excelencia, presta especial atención en cuidar y potenciar el bienestar de sus colaboradores y sus familias.

A partir del 2020, la pandemia y el teletrabajo impusieron un nuevo y desafiante escenario, al que la empresa se adaptó rápidamente para seguir apoyando al equipo. Ajustó sus beneficios, favoreció la flexibilidad y creó el programa "Wellness", que integra diversas prácticas y acciones destinadas a reforzar este empeño en asegurar el bienestar de las personas, generando el máximo equilibrio entre el trabajo y su vida personal y familiar.

Entre las iniciativas que se llevaron adelante se destacan acciones tales como establecer una hora diaria sin reuniones, asegurándose de otorgar un espacio flexible al equipo para el almuerzo en familia o la realización de trámites personales. También, con el objetivo de cuidar el descanso previo al fin de semana, se implementaron el *Happy Friday* y el horario flexible, bloqueando

en todos los calendarios los viernes por la tarde para garantizar que sean espacios sin reuniones agendadas. Estas acciones fueron fundamentales para una buena integración de la vida familiar y laboral, logrando un impacto positivo en todo el equipo al contar con espacios para organizar el tiempo con los suyos o para tareas del hogar.

Considerando la mayor dedicación de las mujeres a las tareas domésticas y sus consecuencias a nivel laboral, la empresa se enfocó en desarrollar acciones para este grupo como uno de los ejes de diversidad e inclusión. Se abrieron espacios de aprendizaje y conversación sobre la equidad de género en los que participaron tanto hombres como mujeres, para seguir desafiando en conjunto esos roles y que cada uno pueda colaborar en el cuidado de la familia y la casa en plenitud y libertad.

Con el fin de promover la corresponsabilidad en relación a los cuidados familiares y a la situación excepcional vivida durante la pandemia, se implementó la ampliación inclusiva de las licencias por paternidad, adopción y duelo. Así, los padres y personas no gestantes pueden tomar hasta 30 días corridos para tener tiempo con el o la nueva integrante de la familia. En caso de adopción, el cuidador primario gozará de la misma cantidad de días que dicten las leyes del país; mientras que el cuidador secundario accede a 30 días corridos. Y en momentos difíciles, cuando las personas deban enfrentar la muerte de algún ser querido (hijo/a, cónyuge, padres, madres, abuelo/a o hermano/a), tendrán una licencia de 5 días hábiles por duelo.

Para acompañar a los colaboradores en la educación y contención de sus hijos e hijas durante el aislamiento, se realizaron charlas virtuales con psicólogas y también algunas sobre educación en casa, en formato *podcast*. También se compartieron contenidos didácticos a través de un programa de educación audiovisual, que es uno de los principales programas de responsabilidad social de la empresa, que brinda materiales educativos en escuelas rurales y que DIRECTV lleva adelante en más de 10.000 entidades en América Latina, incluida la Antártida. Ante la suspensión de clases presenciales en la mayoría de los países de la región, esta herramienta se transformó en una alternativa

invaluable para el aprendizaje de los alumnos. Estos contenidos siguen hoy disponibles de manera gratuita también para todos los suscriptores. Como complemento de estas acciones de apoyo educativo, desde la iniciativa *Wellness* se llevaron adelante acciones lúdicas virtuales de juego y participación para brindar espacios de entretenimiento a las familias: el *Challenge* de Copa América, concursos por el Día del Padre y de la Madre, y también DIRECTVISIMO, una propuesta especial en el mes de la niñez que incluye diversas actividades *online* para que las personas puedan disfrutar con sus hijos e hijas fortaleciendo la integración entre la familia y la empresa. Durante dos fines de semana pudieron participar en eventos virtuales de magia, recetas y juegos, además de un concurso en alianza con una señal de contenidos que apeló a despertar a ese/a niño/a que todos llevan dentro.

Otras acciones destinadas a impulsar el bienestar del equipo y sus familias fueron las charlas *online* para acompañar la crianza de los más pequeños durante la pandemia, con temáticas especiales claves para informar durante el aislamiento, como lactancia, *tips* para el acompañamiento a menores de 2 años e inteligencia emocional y resiliencia.



“Comencé a trabajar en DIRECTV hace exactamente 2 años y me siento muy agradecida y feliz de pertenecer a una empresa que prioriza el bienestar de sus empleados. Es muy reconfortante saber que constantemente están pensando y trabajando sobre distintos puntos para potenciar las prácticas laborales. Por mi parte, la flexibilidad que nos ofrece la empresa para trabajar me permite poder ordenar temas de índole personal, y en el caso de los viernes despejar la mente y volver al ruedo, ¡con todas las pilas!

Cuando comenzamos a trabajar desde casa, la empresa nos acercó todas las herramientas online y beneficios en pos de seguir construyendo una cultura ágil para los distintos equipos de trabajo. Uno de

los ítems fundamentales que se trabajó, fue la agenda. Al comenzar a estar 100% en modalidad home office, la jornada laboral nos explotaba con reuniones y en su mayoría eran muy extensas. Entonces lo que se buscó fue agilizar el tiempo de esos encuentros y priorizar un espacio recreativo. Fue así como nos bloquearon de la agenda una hora al día para el almuerzo, trámites personales o lo que necesitemos, así como también no tener reuniones los viernes por la tarde.

Pienso que todos estos beneficios que nos ofrece la empresa nos ayudan a ordenarnos, potenciarnos y ser más productivos en nuestro trabajo. A su vez, esos espacios para uso personal nos vuelven más creativos durante la jornada laboral.”

GIULIANA DI NILLO / LÍDER DE NEGOCIO
2 años de antigüedad

CASO BANCO GALICIA: ACCIONES IMPLEMENTADAS PARA ASEGURAR EL CUIDADO DE LOS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS EN EL MARCO DEL COVID-19

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios financieros
Ubicación	Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sucursales en las 23 provincias del país
Dotación total	5.481
Área responsable	Gerencia de Personas
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2021
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	  

Teniendo a los colaboradores siempre en el centro de su gestión, Banco Galicia impulsó en el 2021 proyectos e iniciativas que le permitieron adaptarse rápidamente a la nueva realidad, buscando asegurar y mejorar tanto la calidad de vida como el bienestar de todo su personal y de sus familias. Conscientes de la importancia que tiene ocuparse y brindar atención en situaciones críticas, la empresa transformó y adaptó sus políticas y prácticas a fin de estar cerca de sus colaboradores. A continuación, se detalla un resumen de las mismas:

Asistencia 24 hs:

A través de esta iniciativa, se entregaron *kits* de protección personal, con reposición permanente, a colaboradores que trabajan de forma presencial. Se habilitó una línea disponible para la asistencia de los casos en cada empresa del Grupo, así como también un programa de asistencia psicológica para colaboradores y familiares. Se creó una casilla médica exclusiva para asistir a los colaboradores en todo lo relacionado con el COVID-19, junto con un registro único de casos (confirmados, sospechosos, aislados, etc.).

También se efectuó un registro de los colaboradores comprendidos dentro del grupo de personas con factores de riesgo, quienes fueron inmediatamente aislados. Se acondicionaron consultorios en los edificios corporativos del banco para asistir posibles casos de COVID-19 en una zona alejada y aislada y se brindó atención virtual a través de los médicos del Espacio Salud del Banco.

Comunicación:

La empresa realizó cursos y videos instructivos en las plataformas virtuales con contenido para la prevención y cuidado personal del COVID-19, uso de espacios comunes y de ergonomía. Se reforzó la comunicación interna sobre el protocolo de asistencia a las víctimas de violencia de género, desarrollando charlas de sensibilización a toda la organización y capacitando al equipo de asistencia telefónica. Se publicaron protocolos de higiene y seguridad y protocolos específicos para proveedores. Se efectuaron comunicaciones periódicas

a través de la red social interna del banco, sobre cuidado, prevención, tiempo de contagio, manipulación de alimentos, paquetes y limpieza del celular y recomendaciones para el aislamiento. Se generaron más de 23 espacios de información, asesoramiento y acompañamiento con médicos dirigidos a líderes y a aquellos equipos que necesitaron mayor contención.

Se organizaron encuentros de cercanía con charlas de contexto y negocio en vivo donde los líderes conversaron con colaboradores de todo el país, así como encuestas de pulso para indagar sobre las principales preocupaciones, temores y necesidades.

Equipamiento:

Banco Galicia duplicó el servicio de seguridad física en el 52% de las sucursales para el cumplimiento del protocolo COVID-19 y entregó a domicilio sillas, respaldos ergonómicos y computadoras para el trabajo remoto.

Bienestar:

La empresa impulsó actividades virtuales orientadas al manejo del estrés y de las emociones, *mindfulness* y pandemia, alimentación saludable, clases de gimnasia, meditación, yoga y *after office* virtuales, entre otras.

Se entregaron viandas en edificios corporativos y sucursales, 100% bonificadas, y viandas a domicilio con descuentos especiales. Se brindó asistencia económica a colaboradores para afrontar gastos por el contexto, así como descuentos especiales en las compras de supermercado y de equipamientos tecnológicos para facilitar el trabajo remoto y las clases escolares. También se realizaron festejos de reconocimiento a los colaboradores que cumplieron 10, 20, 25 y 40 años de trabajo.

A fin de medir el impacto de estas iniciativas, se realizaron cuatro encuestas de pulso, una por trimestre, para indagar sobre las principales preocupaciones, temores y necesidades y poder tomar acción en el corto plazo.



“Durante los meses de fuerte impacto de la pandemia el banco dio respuesta rápida y estuvo en cada detalle necesario para cuidar nuestra salud y bienestar y garantizar la atención en la red de sucursales. Nos enviaban semanalmente kits de protección con barbijos, guantes, termómetro y alcohol en gel para poder protegernos. Recibimos una computadora portátil y una silla ergonómica para trabajar desde casa los días que debíamos hacerlo. Nos enviaban viandas y snacks saludables para compartir con todo nuestro equipo y hacer una pausa tranquila. Participé de talleres para poder gestionar mis equipos a distancia y de after office de recreación para fortalecer los vínculos de mi gente. Tanto yo como todo mi equipo nos hemos sentido cuidados, escuchados y contenidos en un contexto de tanta incertidumbre.”

PABLO BARRERO / GERENTE DE SUCURSAL
14 años de antigüedad

CASO UBER: POLÍTICAS Y BENEFICIOS DE LO GLOBAL A LO LOCAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Tecnología
Ubicación	Provincia de Buenos Aires
Dotación total	57
Área responsable	Recursos Humanos, Diversidad e Inclusión, Beneficios
Aplicación	Todo el personal
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	   

A través de su tecnología, Uber pone las cosas en movimiento, al ritmo de un mundo que avanza a pasos agigantados. Sus equipos buscan desafíos reales, innovar, generar un impacto positivo en las comunidades en las que opera. En la empresa se trabaja “actuando como dueños”, y esto se ve reflejado en el empoderamiento que tiene cada una de las personas que la integran.

La flexibilidad, la equidad y el apoyo a todos ellos en tiempos difíciles han sido claves para seguir reforzando una cultura basada en la confianza. El bienestar personal debe ser, sin dudas, siempre una prioridad y los colaboradores trabajan con ese horizonte.

Uber cuenta con diversas políticas y beneficios a nivel global que se adaptan al contexto local de los países en los que opera. A continuación se incluyen algunos beneficios que la empresa ofrece a sus colaboradores en Argentina y que, si bien se encuentran vigentes desde el inicio de las operaciones en el país, en muchos de ellos su uso se intensificó durante 2020 y 2021:

Tiempo libre remunerado:

Uber ofrece tiempo libre remunerado ilimitado para que los empleados pasen tiempo fuera del trabajo para utilizarlo en cuestiones personales y/o familiares. Este beneficio es adicional a las vacaciones remuneradas, pudiendo cada uno acordarlo con su líder y equipo. La empresa apela a la responsabilidad de cada colaborador y confía en que harán un buen uso de esta oportunidad de administrar su tiempo y acceder a este beneficio de acuerdo a sus necesidades.

Licencia parental:

Para brindar el apoyo que los padres y madres necesitan, cuando llega un nuevo/a hijo/a a su familia, Uber otorga un mínimo de 18 semanas de licencia paga a todos los padres y madres, ya sea que tengan un/a bebé/a recién nacido/a, adoptado/a o de crianza. Esta licencia puede ser utilizada dentro del primer año del nacimiento y no tiene que ser de corrido.

Licencia sabática:

El programa sabático está dirigido a los empleados con 5 años de antigüedad o más y consiste en la oportunidad de tomarse un mes fuera del trabajo para descansar o dedicarse a otras actividades personales.

Créditos Uber para padres:

Como beneficio exclusivo para los nuevos padres y madres, la empresa proporciona *Uber Cash* adicional, además de los que ya reciben mensualmente por ser empleados, para que puedan usar para viajar a través de la *app* de la empresa durante su permiso parental.

Programa de reembolso de bienestar:

Para respaldar la salud y el bienestar personal de los empleados, la empresa proporciona a sus colaboradores un valor mensual que se puede reclamar para reembolso contra una lista completa de gastos elegibles como por ejemplo celular, Internet, gimnasio, masajes, yoga, etc. Durante el COVID-19, este beneficio se extendió temporalmente para incluir ciertos equipos ergonómicos y de estaciones de trabajo para el hogar, así como accesorios para la casa y el cuidado personal.

Estipendio por trabajo remoto:

En el 2020, la empresa ofreció a todos sus empleados un estipendio de U\$S 500 (o su equivalente, menos los impuestos aplicables) para la instalación de la oficina en casa.

No Meeting Days:

Desde la empresa se incentiva a que los equipos puedan determinar un día en la semana en que no haya reuniones para poder concentrarse en la realización de sus tareas.



“Una de las cosas que más valoro es la flexibilidad que tengo para manejar mis tiempos. Me enfoco en hacer mi trabajo, lograr mis objetivos, sin tener la obligación de estar cumpliendo un determinado horario. En esta cultura, realmente, no existen las ‘horas silla’. Eso me da la posibilidad de ocuparme en la semana de cuestiones personales y tomarme el descanso que necesito. Cuento con las clásicas vacaciones de dos semanas, pero también en el resto del año puedo tomarme los días extras que quiera. De este modo puedo hacerme fines de semana XL. No hay límites, uno se organiza como quiere. Lo importante, simplemente, es estar coordinado con el resto de tu equipo.”

**JOHANNA PICCIANO / HEAD DE COMUNICACIONES
PARA ARGENTINA, URUGUAY Y PARAGUAY**
3 años de antigüedad



“En el caso de mi familia, la licencia parental fue muy positiva en dos sentidos: por un lado, para mí fue una oportunidad increíble poder estar aún más presente durante los primeros meses de vida de mi hijo, disfrutar con mi mujer de este momento tan especial, ayudarla durante la recuperación del parto y estar 100% enfocado en nuestro hijo. Por otro lado, pude dividir mi licencia y tomarme la segunda parte cuando mi mujer ya tenía que volver a su trabajo. Esto permitió quedarme al cuidado de mi hijo a tiempo completo y a ella reincorporarse a sus actividades laborales.”

NICOLÁS LEW / HEAD OF TERRITORY OPERATIONS
3 años y medio de antigüedad

CASO MANPOWERGROUP: PEOPLE FIRST

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios en Recursos Humanos
Ubicación	Argentina
Dotación total	337
Área responsable	Comité de Conciliación
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	  

Debido al aislamiento producido en 2020 por la pandemia del COVID-19, la forma en la que se estaba acostumbrado a trabajar y desarrollar los negocios cambió radicalmente. En respuesta a esta crisis sanitaria, muchas empresas se vieron empujadas a adoptar el trabajo remoto. ManpowerGroup ya había implementado el teletrabajo hace varios años atrás con el objetivo de acompañar las nuevas demandas y tendencias del mercado laboral. En 2020, desde el primer día de aislamiento, se comenzó a trabajar de forma totalmente virtual todos los días de la semana, activando el plan de contingencia global de la compañía.

La experiencia previa en la modalidad de trabajo a distancia significó una gran fortaleza porque la empresa estuvo preparada para pasar de un modelo presencial de operatividad a uno remoto. Para ello, tuvo que valerse de las herramientas digitales disponibles para mantener una comunicación eficiente, cercana y constante con todos sus públicos: colaboradores, clientes, asociados y candidatos. Hace tiempo que la empresa venía invirtiendo en forma sostenida en la digitalización de los procesos, lo cual facilitó la transición y permitió robustecerlos aún más. Este camino de transformación en su modelo de gestión impulsa a la vez una cultura organizacional más innovadora y flexible.

Bajo el lema *#PeopleFirst*, la empresa puso la salud y el bienestar de su gente primero y llevó adelante diversas acciones. Dado este contexto, tres pilares fueron claves para salir fortalecidos y continuar operando, superando las barreras físicas:

Empoderamiento y capacitación a líderes para conducir equipos virtuales:

Se capacitó a los líderes sobre cómo gestionar sus equipos a distancia, cómo conducir, motivar y acompañarlos en la virtualidad. También se abordaron espacios para reflexionar sobre la importancia del descanso, cómo priorizar las tareas y focalizarse en ellas. A través de esta vía también fueron compartidas las nuevas propuestas respecto a las opciones de formación y capacitación con foco en el autodesarrollo, no solo a empleados, sino a toda la comunidad. En este sentido, se continuó promoviendo una cultura de aprendizaje y motivando a los colaboradores, brindando programas de actualización con períodos de entrenamiento más rápidos, más cortos y más efectivos. Las herramientas del mundo digital y las tecnologías disponibles resultaron fundamentales para enfrentar esta situación.

Nuevos canales de comunicación para estar atentos y disponibles a las necesidades de los colaboradores:

En primer lugar, se conformó un comité de crisis con canales dedicados y accesibles las 24 horas del día para acudir ante las distintas necesidades que fueran surgiendo en la operación. Se generaron diferentes encuentros del área de Capital Humano con cada equipo. El objetivo fundamental fue escuchar y acompañar a todos los integrantes en torno a las experiencias que estuvieran atravesando, tantos aspectos positivos, como obstáculos y aprendizajes sobre el contexto.

A su vez se realizaron encuentros virtuales denominados “Tardes de café”, en los cuales todos los líderes de ManpowerGroup Latinoamérica ofrecieron su tiempo para charlar en un ambiente distendido, con preguntas

tanto profesionales como personales y así achicar la distancia que genera el teletrabajo.

Al detectar la necesidad de los colaboradores de contar en sus hogares con más computadoras para la escolaridad virtual de sus hijos, se pusieron a disposición, a valores simbólicos, equipos tecnológicos para mamás y papás con hijos en edad escolar con el fin de mejorar la logística diaria familiar de conexión a clases virtuales en cada hogar.

Generación de actividades para colaboradores y sus familiares:

A través de la propuesta #QuéEstásHaciendoDiferente se pusieron a disposición una serie de dinámicas relacionadas con el bienestar y la salud, actividades lúdicas, culturales y deportivas para contrarrestar el impacto personal y familiar de quedarse en casa aislados. El objetivo fue recrear ámbitos de trabajo en conjunto, que anteriormente se daban de forma presencial en la oficina, y ahora se desarrollan en forma virtual en los hogares. Toda esta oferta se dividió por *hashtags* que segmentaron a los públicos por edades (niños, Generación Z, adolescentes y familia en general) para cubrir a todos los grupos etarios y a las familias de los colaboradores. Bajo el lema #InItTogether (En esto juntos) se abrió una convocatoria para que cada colaborador pudiera demostrar su mejor talento en un breve video. Así, fueron compartidas una variada oferta de actividades culinarias, de baile, clases de yoga, propuestas culturales de obras de teatro y *shows*, acceso a la biblioteca digital de la UNESCO y visitas virtuales a museos, como también consejos saludables, recetas y opciones de ejercicios para realizar desde casa.

Por otro lado, a través del programa “ManpowerGroup con nuestros hijos” la empresa invita cada año a los hijos de sus colaboradores a que visiten el lugar de trabajo de sus padres y compartan actividades con ellos durante sus vacaciones de invierno. En 2020 y 2021, en virtud del trabajo remoto, se organizó la celebración del encuentro “Nuestros hij@s con ManpowerGroup” ya que esta vez fue la compañía quien llevó virtualmente el evento a los hogares. Durante una semana se ofrecieron charlas, juegos y sorpresas que se pudieron

disfrutar en familia, tales como clase de animación artística y de cartomagia. Paralelamente, se llevó a cabo el *#ManpoChallenge*, una competencia en la plataforma *TikTok* para que los chicos participen creando videos para divertirse en familia, bailar y recrear lindos recuerdos. Por último, se realizó un video con la participación de integrantes de la compañía de todo el país y sus familias para transmitir la sensación de estar juntos y motivarse a seguir adelante en esta situación. La campaña fue compartida internamente y se replicó en todos los países de Latinoamérica.

Con esta experiencia quedó probada la capacidad de trabajar superando las barreras físicas y la importancia de valerse de las oportunidades que brindan la tecnología y la digitalización. Si bien no fue un proceso sencillo, con un fuerte acompañamiento, un liderazgo responsable y una gestión con foco en el respeto por las personas y su bienestar, funciona sin mayores inconvenientes. Los aprendizajes recogidos en este tiempo se convierten en un buen antecedente para afrontar los nuevos desafíos del contexto laboral que se viene en el que el trabajo a tiempo completo en la oficina parece que llegó a su fin para dar paso a un modelo híbrido que posibilitará compaginar mejor el trabajo y el hogar.



"Desde el comienzo de la pandemia ManpowerGroup nos cuidó a todos. Pudimos llevar las oficinas a nuestras casas para continuar con nuestro trabajo inmediatamente, gracias al home office que ya veníamos implementando anteriormente. Los líderes estuvieron para nosotros cuando la incertidumbre nos invadía, y esto nos permitió, a su vez, ser red de contención para los asociados, especialmente para aquellos empleados que trabajan para clientes que brindan trabajos esenciales y que debieron continuar con sus actividades fuera de sus casas. Rápidamente formamos un gran equipo en donde primó la comunicación y la empatía."

MARÍA PAZ FLEITA / RECRUITER

7 años de antigüedad

“La pandemia nos encontró a mi marido y a mí con tres hijos de 4, 6 y 8 años en plena edad escolar. Al inicio de la cuarentena, ambos continuamos trabajando desde nuestra casa, con las dificultades que eso conlleva. Gracias a ManpowerGroup nos sentimos acompañados y pudimos sostener de la manera más amigable posible el cambio estructural que vivimos tanto a nivel familiar, emocional como laboral, asistiendo a nuestros familiares mayores y cuidando a nuestros hijos especialmente por el estrés que sufrieron.

Los tiempos y demandas de la empresa se pudieron acomodar a nuestra disponibilidad ya que el colegio de los chicos y mi trabajo como docente nos obligaban a cumplir horarios y esquemas que en muchos casos eran inamovibles. Personalmente agradezco que mi marido trabaje en una empresa que prioriza la familia y todo lo que ella implica.”

JIMENA DE LA VEGA / ESPOSA DE BRUNO BONANATA
KEY ACCOUNT MANAGER
 14 años de antigüedad

CASO GENERAL MOTORS: CONSTRUCCIÓN DE VÍNCULOS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Automotriz
Ubicación	Alvear, Provincia de Santa Fe
Dotación total	1.578
Área responsable	Manufactura-Relaciones Laborales
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>3 SALUD Y BIENESTAR</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p> </div> </div>

Convencidos de que el éxito depende de sus relaciones dentro y fuera de la empresa, en General Motors se alienta la colaboración y el relacionamiento con todos sus *stakeholders* internos y externos, confiados en que en ese diálogo, diversidad y sinergia constructiva, está el camino de la excelencia y la satisfacción de sus clientes.

La pandemia de COVID-19 representó un gran desafío para la operación de la empresa en Argentina, con un complejo industrial de manufactura que requiere la presencia física de los colaboradores (el 70% de los colaboradores) para llevar adelante el proceso de fabricación de los vehículos.

Durante los primeros meses de aislamiento estricto en 2020, la compañía debió:

- Generar los acuerdos necesarios con el sindicato (SMATA) para garantizar la continuidad laboral y los ingresos de los colaboradores en medio de un contexto de paralización y caída natural de la actividad mundial.
- Continuar la comunicación directa con sus empleados de planta y hacerlo de forma efectiva, cercana y de doble vía.

Para poder lograr estos objetivos fue muy importante tomar las bases de los vínculos ya construidos y “repensarlos” adecuados al contexto, utilizando herramientas tecnológicas, masivas e inclusivas.

Con SMATA no solamente se concretaron acciones para transitar los meses de paralización total de actividades, sino que se logró habilitar el “Acuerdo de colaboración para el Empleo” junto con Unilever, por el cual operarios de la planta de General Motors en Rosario que estaban suspendidos pero cobrando el 70% de su salario, pudieron trabajar en la fábrica de Unilever, ubicada en Villa Gobernador Gálvez en Santa Fe, percibiendo el mismo salario que un operario empleado de la empresa en la misma posición. Los que fueron contratados por Unilever mantuvieron su condición de empleados de

General Motors, con todos los derechos y obligaciones correspondientes a esta situación y recibieron el pago del porcentaje de suspensión previsto; además del sueldo que les abonó Unilever por el plazo que duró su contratación temporal. Esta alianza estratégica, sin precedentes en el mercado, permitió crear sinergias entre sectores e industrias para trabajar de una forma más colaborativa, innovadora y disruptiva. Fue tomado como un caso testigo y un ejemplo inspirador y motivador para otras compañías que encontraron oportunidades de replicarlo.

Al momento de retornar a la actividad en la planta, bajo estrictos protocolos de prevención y cuidado, fue clave también el trabajo conjunto entre sindicato y empresa para compartir, consensuar y comprometerse mutuamente en el cuidado de la salud como prioridad número uno, el cumplimiento de las reglas y el desarrollo de las actividades laborales, enfocados en retomar la nueva normalidad de manera responsable.

La empresa tiene el compromiso de llevar adelante la relación con su sindicato de manera madura y respetuosa, priorizando el diálogo constructivo y abierto, y con foco en aquellos valores compartidos para alcanzar los objetivos comunes, principalmente el bienestar de las personas que trabajan en la compañía y sus familias y hacer de GM un negocio sustentable. Por estas razones, desde hace años, salvo el 2020, que por el aislamiento no había clases presenciales, se articula con SMATA a nivel local el patrocinio de una escuela rural cercana a la planta. El acompañamiento se concreta en la donación de mochilas con útiles escolares, alimentos para celebraciones, equipamiento recreativo construido en la propia planta, entre otras acciones. Además, se visita de manera conjunta la escuela para preparar celebraciones para los alumnos, compartiendo momentos inolvidables para todos.

Pensando en apoyar la educación de los hijos de los empleados, cada año se realiza la entrega de un *kit* escolar a cada uno de ellos, beneficio que está presente en el convenio colectivo de trabajo. En el 2021 no fue posible entregar materialmente estos útiles, pero se les dio a cada uno un *voucher* canjeable por un determinado valor monetario. Cuando es posible, se aprovecha el inicio

del año escolar para realizar un evento en planta, seleccionando a colaboradores destacados por su responsabilidad y compromiso con el trabajo, y se invita a toda la familia de cada uno de ellos. La celebración del inicio del ciclo lectivo escolar incluye, además de la entrega de mochilas, juegos para toda la familia relacionados con la seguridad, fabricación de vehículos y conocimiento de la marca. Luego de este espacio, la familia disfruta de un almuerzo especial en el comedor del complejo industrial. De esta manera, el espacio laboral no es ajeno para la familia, que lo hace propio y celebran juntos los logros colectivos. Esto permite, además, acercar y transmitir a la familia los valores que son esenciales para la empresa.

La realización de estas acciones permite cumplir con un valor fundamental de la cultura GM “*One Team*” (Ser un solo equipo), aunar esfuerzos en pos de un objetivo común y afianzar los lazos entre empresa y sindicato.

Con respecto a los canales de comunicación con los colaboradores, como una rápida e innovadora práctica, a principios de abril 2020 se generó un canal de comunicación a través de una aplicación móvil para los más de 1.100 empleados bajo convenio denominado “To2 Conecta2”, donde se trabajaron cuatro ejes (información, salud, entrenamiento y en casa) que permitieron mantener la cercanía en la virtualidad y hacer foco en la prevención, el cuidado y el necesario respeto de los protocolos.

Muy prontamente, en el marco de esta iniciativa, se realizó un reconocimiento a los/as hijos/as de empleados que se encontraron trabajando de forma remota por primera vez. Este fue un diploma para los/as niños/as para agradecerles el esfuerzo realizado ante las complejidades que la nueva circunstancia trajo aparejado a la vida familiar, haciendo que ellos también formen parte de la vida laboral de sus padres. Asimismo, significó un reconocimiento a los padres y madres por su compromiso tanto en lo familiar como en lo laboral. El objetivo de la iniciativa fue valorar el esfuerzo de la familia para adaptarse y convivir con la realidad de que algunos de sus integrantes desarrollen su actividad laboral en el espacio físico del hogar.

GM aborda a las personas que trabajan en la compañía en su integridad, contexto social, cultural, laboral y familiar. En agosto de cada año, la empresa celebra el “Mes de la Niñez”, revalorizando la importancia de las infancias presentes en las familias de los colaboradores. Desde el inicio de la pandemia la compañía pensó cómo hacer realidad esta celebración en un contexto marcado por el distanciamiento y los protocolos. En reemplazo de las actividades que se realizaban presencialmente, se ideó un ciclo sobre valores de la empresa que se dictó de manera virtual. En el año 2020, para jugar en casa y en familia, se envió un pasatiempo especialmente diseñado por el equipo de Recursos Humanos sobre la temática del coronavirus en el cual los jugadores avanzan si toman las medidas de protección correctas para la salud y retroceden si incumplen los protocolos. Fomentando la prevención como elemento esencial para la erradicación de la pandemia y bajo el lema “Nos seguimos cuidando dentro y fuera de GM”, se buscó transmitir así también el valor de la seguridad en todos los sentidos, poniéndolo siempre en primer lugar. En el año 2021, y de manera virtual, el mes de la niñez estuvo centrado en tres ejes claves:

Educación STEM:

Promoviendo que niños y niñas se acerquen a la realidad de las ciencias y la tecnología, se desarrollaron talleres destinados de forma directa a niños y niñas de la familia GM ampliada (hijos/as, sobrinos/as, ahijados/as) sobre la temática de programación de videojuegos. Los mismos fueron impartidos por un colaborador de la planta junto con su esposa. Previo a los talleres, se brindaron recomendaciones sobre ciberseguridad y el uso de la tecnología para los niños.

Seguridad:

Capacitación brindada gracias a una alianza estratégica con un centro de experimentación dedicado a la investigación y análisis de la seguridad vial y automotriz. Se ofreció un curso sobre “Primera Licencia de Conducir: Herramientas para acompañar a tu hijo/a durante esta etapa”.

Salud y bienestar:

Charlas brindadas en alianza con el proveedor de servicio médico para abordar el impacto emocional de la pandemia en la primera infancia, primeros auxilios y prevención de accidentes en pediatría, entre otros temas.

Estas buenas prácticas de integración familia y empresa y ejemplos de iniciativas que se llevan adelante de manera conjunta y colaborativa con el sindicato, colaboradores y proveedores retroalimentan un vínculo sólido de confianza que se traduce en impactos positivos dentro de la organización, en la comunidad, en las familias y en la vida de las personas.



“Creo que la experiencia de ayudar en la escuela de Villa Amelia junto con mis compañeros y la empresa es muy buena. Ver la cara de los chicos y que, con muy poco, podemos ayudar mucho para que su día sea diferente. Todos vamos tras un mismo objetivo y aportamos, por ejemplo, nuestro trabajo en el taller de la fábrica para arreglar los juegos del patio de la escuela. Los chicos nos esperan todos los años. Es algo muy lindo complementar nuestra actividad gremial con esta iniciativa social a favor a de la comunidad.”

AGUSTÍN RUGGERI / DELEGADO COMISIÓN INTERNA PINTURA

“Con la empresa tenemos un diálogo abierto, sincero, hay confianza. Entonces ponemos todos los temas sobre la mesa. Se discute fuerte, siempre con respeto, pero sabemos encontrar soluciones buenas para la empresa y para los trabajadores. En los años difíciles que pasamos, con la pandemia, tiramos para el mismo lado y supimos descubrir las salidas y llegar a los acuerdos para que la gente esté tranquila y a la empresa le sirva. Así es bueno para todos. Cuando vemos las obras del nuevo proyecto sabemos que ahí hay un futuro para

los trabajadores y entonces sabemos que las cosas las estamos haciendo bien.”

MARCELO BARROS / SECRETARIO GENERAL SMATA ROSARIO

“Comenzar agradeciendo a General Motors y Unilever por permitirme ser parte de este acuerdo de colaboración que, sin dudas, marca un cambio de paradigma en el empleo de personal, lo cual es sumamente destacable que, en un momento de crisis mundial, ambas empresas hayan acordado compartir y potenciar talentos. Gracias por permitirme vivir esta experiencia única. El apoyo y respaldo de la gerencia fue fundamental a la hora de tomar la decisión, como también el acompañamiento de RRHH durante todo el proceso. Nos sentimos responsables por la confianza que ambas empresas depositaron en nosotros, para ser parte de este acuerdo. En cierta forma fuimos los protagonistas de construir los cimientos sólidos de este puente entre ambas empresas.

Una de las mayores inquietudes que tenía antes de comenzar esta experiencia era como sería la adaptación a una nueva empresa luego de tantos años y como se daría el trato entre los compañeros. Dudas que se despejaron rápidamente, el equipo de trabajo fue muy cordial desde un principio y nos integraron de inmediato, logramos esa sinergia necesaria en todo grupo para lograr resultados mayores que individualmente. Por último, personalmente creo que este tipo de acuerdos son el futuro de las relaciones laborales. Mi experiencia fue sumamente positiva, con lo cual invitaría a todos a participar, van a crecer, aprender y, sin lugar a dudas, aportar todo el conocimiento aprendido en GM, convencido de que uno vuelve siendo más completo de lo que se fue.”

**EZEQUIEL MARTÍNEZ / OPERARIO TEAM LEADER DE PRODUCCIÓN
ÁREA DE CALIDAD**

17 años de antigüedad



“Cuando recibimos el diploma para nuestros dos hijos nos pusimos muy contentos y fue una sorpresa muy linda de parte de la empresa. La pandemia fue difícil, todos tuvimos que adaptarnos, pero para los chicos fue un golpe grande.

No ir a la escuela, las clases por Zoom, tenernos a nosotros en casa todo el día. Pedirles que guardaran silencio porque papá también estaba en reunión, tener que repartirnos los roles en casa para ayudarlos en sus tareas y para que ellos también colaboraran en casa.

Entonces, contarles que la empresa los había ‘premiado’ por su apoyo a nosotros durante la pandemia fue un lindo momento en familia y los hizo sentir que esos días tan difíciles valieron la pena y que los esfuerzos se valoran y se premian.”

CÉSAR QUIJADA / SUPERVISOR DE FINANZAS PARA MANUFACTURA
16 años de antigüedad



“Mi reconocimiento por las acciones desarrolladas en el mes de la niñez, sobre todo por el taller de programación de videojuegos que realizaron un sábado por la tarde.

Vi en mi hija la emoción de participar en una actividad coordinada por mis compañeros de trabajo. Estas iniciativas sirven para fidelizar a la familia con el trabajo de los padres.”

CARLOS RATH / CENTRO DE POSVENTA GENERAL RODRÍGUEZ
27 años de antigüedad

/ PRÁCTICAS DE COMPROMISO SOCIAL

CASO LAS MARÍAS: PRIORIZANDO LA EDUCACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Agroindustria
Ubicación	Gobernador Virasoro, Provincia de Corrientes
Dotación total	1.200
Área responsable	Fundación Victoria Jean Navajas
Aplicación	Escuela Victoria, nivel inicial y primario
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	395 alumnos y sus padres (el 70% de los alumnos son hijos de empleados de Las Marías)
Contribución a los ODS	    

El Grupo Las Marías cuenta desde sus comienzos con una filosofía empresarial abierta hacia el desarrollo integral de sus colaboradores y de su comunidad. Convencido del valor de la educación, y demostrando su preocupación por brindársela a sus colaboradores, en 1944 Don Víctor Navajas Centeno, fundador de la empresa, encargó a la maestra María Flora Schmidt de Artigas que impartiera clases a los hijos de las familias de Las Marías. Sobre esa base y solo un año más tarde, creó allí mismo una escuela primaria para los hijos de su personal. Aquella primera escuelita, cuya trayectoria alcanza hoy más de 75 años de labor ininterrumpida, se convirtió años más tarde en Escuela Victoria y fue el germen sobre la que se cimentó en 1965 la constitución de la Fundación Victoria Jean Navajas, una de las más antiguas del país.

Su accionar canaliza el más genuino compromiso social del Grupo Las Marías con sus propios miembros y la sociedad, asumiendo para ello la educación y

la generación de capacidades como herramientas constructoras del crecimiento personal y como fomento para la igualdad de oportunidades. Su constante actividad se proyecta a través de cuatro ejes principales: la Escuela Victoria (nivel inicial y primario), el Instituto Agrotécnico Víctor Navajas Centeno (tecnicaturas superiores de nivel terciario orientadas a la producción regional), el Centro de Formación Profesional Pablo Navajas Artaza (capacitaciones, cursos y educación no formal para emprendedores, productores, operarios y jóvenes) y el área de Proyectos Educativos María Graciela Nosiglia de Navajas (capacitaciones y talleres para docentes, alumnos y directivos en toda la zona de influencia del Grupo Las Marías en Corrientes y Misiones).

Desde el inicio de la pandemia y la disposición del aislamiento social preventivo obligatorio, todas las áreas de la Fundación redefinieron sus previsiones de trabajo con un objetivo preciso: sostener todas las actividades posibles reduciendo al máximo el impacto negativo del nuevo escenario en el quehacer educativo, tanto en términos cuantitativos (matrículas, horas de clase, actividades concretadas, etc.) como cualitativos (contenidos y calidad educativa).

La iniciativa “Priorizando la educación en tiempos de crisis” aquí presentada persigue la finalidad de mantener, en el contexto de la pandemia, la oferta de una educación de calidad en la Escuela Victoria con nivel inicial y primario, a la que asisten casi 400 alumnos y el 70% de ellos son hijos de empleados de la empresa.

Cuando en marzo de 2020 el Gobierno Nacional dispuso la suspensión de las clases presenciales, la primera premisa que se fijó en el ámbito de la escuela fue no perder un solo día de clases, y hoy es posible afirmar que fue uno de los logros alcanzados.

Desde ese mismo momento fue clave lo que actualmente podemos apreciar como una de las principales fortalezas de la institución. La responsabilidad, compromiso, flexibilidad y gran capacidad de adaptación de todo el personal directivo y docente permitió no solo no interrumpir las clases, sino también encontrar los canales que mejor se adaptaran a la realidad de la

comunidad educativa, que no cuenta con acceso a Internet de banda ancha ni con dispositivos tecnológicos suficientes.

En los primeros días, cuando aún no había modalidades del todo definidas, se organizaron grupos de *WhatsApp* por grados y se enviaron actividades en forma gradual, para dar tiempo a las familias a organizarse con el equipamiento informático a su alcance. Se obtuvieron buenas respuestas por parte de los padres, lo que puso de relieve otra fortaleza preexistente: el alto grado de compromiso de las familias con la escuela y con la educación de sus hijos, fruto del histórico perfil de la institución en su relacionamiento con padres y tutores.

A principios de abril de 2020, observando la necesidad de avanzar y luego de una amplia búsqueda, se comenzó a usar una plataforma educativa digital para que los alumnos pudieran comunicarse con sus docentes y entre ellos, realizar consultas y recibir correcciones y apreciaciones de sus trabajos. Esta implementación demandó reuniones virtuales con los docentes para presentar la iniciativa, aprender, trabajar y capacitarse muchísimo y en poco tiempo, a la vez que se relevaba la disponibilidad de computadoras, celulares y conectividad con la que contaban las familias.

Las actividades en la plataforma se iniciaron a mediados de abril con muy altos índices de participación. Los que no pudieron bajar la aplicación o no disponían de suficiente conectividad continuaron utilizando *WhatsApp*. Para acercar a los alumnos los contenidos, se utilizaron todos los formatos accesibles: videos explicativos de los docentes (varios subidos a *YouTube* para que puedan ser de fácil acceso en celulares), *links* para diferentes juegos, canciones y consignas, textos, audiolibros, grabaciones de lecturas realizadas por los docentes, etc.

Con esta modalidad y esas herramientas se trabajó a lo largo de todo el curso lectivo 2020, en tanto el ciclo del año siguiente, integra la actividad virtual con las clases presenciales, bajo modalidad burbujas y con espacios y amoblamientos adaptados para que los chicos acudan a la escuela, minimizando las probabilidades de contagio.

Naturalmente, se debieron afrontar muchas situaciones específicas en todo este tiempo que demandaron un abordaje especial. Dando respuesta a estas necesidades, la escuela contó con la colaboración de una fonoaudióloga del Servicio Médico de Las Marías para ayudar a niños con dificultades en el lenguaje.

Adicionalmente, con el apoyo e intervención del Servicio Social de Las Marías, fue posible acercarse a las familias que no enviaban las actividades de sus niños, para conocer la situación y ayudarles a resolverlas, evitando así la deserción de los alumnos.

Virtualmente la escuela participó de la Maratón Nacional de Lectura en octubre, de un Encuentro Provincial de Ajedrez y de las Olimpiadas Matemáticas Ñandú, obteniendo excelentes resultados.

Desde el proyecto Escuela con Padres -otra iniciativa con la que comenzó a trabajar la institución años atrás- los docentes alentaron y colaboraron con el envío a las familias de videos, textos, *links* relacionados con hábitos de trabajo en casa, cómo ayudar a sus hijos en las tareas escolares, el fortalecimiento de lazos afectivos, el cuidado de todos en época de pandemia y actividades para hacer en familia en fechas especiales para los niños y para la institución.

El impacto de estas iniciativas se mide en función de la población escolar y los padres de los alumnos, considerando al mismo tiempo los resultados académicos alcanzados. Si bien el nivel y la calidad de aprendizaje de los alumnos no son los mismos que se hubieran alcanzado en condiciones normales, el balance es muy positivo. Además de los ya mencionados, se destacan como logros no haber tenido ningún caso de deserción escolar, el fortalecimiento de la comunidad educativa y la vinculación con las familias, la mayor valoración del trabajo docente por parte de los padres, el “descubrimiento” de nuevas herramientas y la revaloración de la alianza público-privada con las instituciones oficiales.



“Al principio, saber que los niños no irían a clases todos los días me hizo pensar que estarían muy atrasados en las actividades a medida que iban pasando de grado, pero gracias a las herramientas que nos otorgó la Escuela Victoria se pudo sobrellevar la situación mucho mejor de lo esperado.

A través de la plataforma virtual, los videos enviados por los docentes, los audios e inclusive el hecho de armar grupos de padres de WhatsApp junto con la maestra ayudó a que fuéramos entendiendo las consignas y las tareas enviadas.

En el camino hubo algunas trabas por el hecho de que los niños en casa no nos veían a los padres como maestros, sumado a los cambios en la educación que ya no es igual a la de nuestra época, pero aun así tuvimos apoyo constante de los docentes que nos fueron guiando para esta nueva tarea que teníamos como maestros en casa.

Fue difícil, lo sigue siendo y es un aprendizaje mutuo. Como mamá y trabajadora del Establecimiento Las Marías estoy muy orgullosa de saber que mi niño aún en tiempos de pandemia y de virtualidad, está aprendiendo y mucho.

Gracias Escuela Victoria y a todos los que forman parte de ella por el apoyo recibido en este desafío.”

**VIRGINIA PALADINO / DEPARTAMENTO DE COMPRAS
MADRE DE UN ALUMNO
9 años de antigüedad**



“El año 2020 nos sorprendió con una pandemia tan inesperada como desconcertante. De un día para el otro nos encontramos frente a una situación totalmente desconocida: seguir dando clases, pero sin presencialidad. Estábamos frente a un nuevo paradigma, y tuvimos que mirar a la escuela y a la educación desde un lugar totalmente diferente. Hubo que repensar, reorganizar, usar nuevas herramientas y estrategias para llegar a nuestros alumnos.

Éramos conscientes de que el uso que dábamos a las herramientas digitales no era habitual para los alumnos, pero nada nos detuvo. En poco tiempo estábamos utilizando una plataforma educativa digital, y eso nos dio ánimo y confianza. Podíamos lograrlo. Y fue asombrosa la capacidad de adaptación de todo el equipo docente. Cada uno desde su casa brindó sus conocimientos informáticos y habilidades al servicio de sus compañeros, se hicieron reuniones virtuales y tutoriales para ayudar a utilizar programas que facilitarían la tarea, y era palpable el espíritu colaborativo de todos y cada uno.

Fue sumamente movilizador, todas las potencialidades y habilidades quedaron a la vista y estamos orgullosos de la tarea realizada y del equipo que tenemos.

Contamos con el apoyo y la colaboración de las familias que hicieron lo posible para que los niños continúen conectados con las tareas escolares. Eso demostró que hemos logrado construir un vínculo fuerte y confiable con ellas. Sabemos que queda mucho por hacer, sabíamos que el regreso sería difícil, pero, como bien dice nuestro lema, seguimos adelante, sembrando futuro.”

GRISELDA VIVIANA FAIFER / DIRECTORA DE LA ESCUELA VICTORIA
33 años de antigüedad

CASO GRUPO SANCOR SEGUROS: VOLUNTARIADO EN TIEMPOS DE CUARENTENA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil
Dotación total	3.332
Área responsable	Responsabilidad Social Empresaria
Aplicación	Argentina
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Colaboradores y jubilados de la empresa
Contribución a los ODS	   

Frente al contexto de pandemia, el Grupo Sancor Seguros, a través de la gestión sustentable del negocio, procuró alcanzar a todos sus grupos de interés y agregar valor en aquello en que son expertos: el desarrollo de iniciativas sustentables vinculadas a la prevención, la seguridad y la salud.

En este sentido, surgió la necesidad de llegar a quienes se encontraban más vulnerables ante la pandemia y se desarrolló una iniciativa que apuntó especialmente a las personas retiradas, jubiladas y pensionadas de la compañía, buscando generar un espacio en el que los colaboradores interesados en participar brindaran su ayuda con la premisa general de cuidarse entre todos sin moverse de casa. En muchos casos, las personas jubiladas destinatarias de este programa fueron familiares (padres, abuelos) de empleados en actividad.

En cuanto a los destinatarios vale destacar que se trató de un grupo de miembros de la Asociación Mutual Empleados de Sancor Seguros (AMESS) que son ex colaboradores, actualmente jubilados o pensionados. Esta entidad con casi 40 años de historia, pionera e inédita en su tipo, fue fundada con

el objeto principal de constituir un fondo compensador de las jubilaciones y pensiones que perciban los empleados del Grupo Sancor Seguros cuando alcanzan su edad jubilatoria. AMESS, además, otorga beneficios económicos a los empleados en etapa activa entre los que se encuentran asignaciones (por matrimonio, nacimiento, adopción, hijo con discapacidad, hijo cursando estudios, fallecimiento); préstamos (hipotecarios, personales, especiales por enfermedad) y a su vez asignación para asociados mayores de 80 años; beneficio adicional por jubilación, retiro por invalidez y pensión por fallecimiento. A lo largo de su vida profesional y familiar, cada colaborador va creando un vínculo con AMESS que es cada vez más fuerte. Con aportes mensuales, los empleados de la empresa acompañan el crecimiento de la entidad y gracias a sus beneficios alcanzan muchas de sus metas personales. Llegado el momento del cese de la actividad laboral es muy significativo también el beneficio del fondo compensador y el sentido de pertenencia que se fortalece luego de tantos años.

Esto deriva en una cultura organizacional marcada por el dinámico acompañamiento que permanentemente el Grupo Sancor Seguros le brinda a su gente, incluso luego de la relación laboral. Beneficios como vacunación antigripal, regalo de cumpleaños, bolsón navideño, cena en el Día del Seguro y descuentos, alcanzan también a los jubilados.

Por su parte, la Asociación Jubilados y Pensionados de Sancor Seguros (AJUPESS), otra agrupación innovadora en su rubro, fortalece el vínculo entre ex compañeros que se sienten parte de la empresa aún en etapa pasiva. Anualmente se realiza un encuentro en diferentes puntos turísticos de la Argentina donde un gran número de asociados a AMESS como miembros además de AJUPESS comparten momentos en los que abundan las anécdotas y los relatos de vivencias compartidas.

Es necesario conocer este contexto para comprender que la elección de los beneficiarios de la iniciativa que se presenta no fue realizada al azar. Esta nueva edición del “Programa de Voluntariado Corporativo en tiempos de cuarentena” nació entonces con el objetivo de brindar contención telefónica a

un grupo de adultos mayores vinculados a través de AMESS al Grupo Sancor Seguros durante el período de confinamiento y, a la vez, ofrecer a los empleados activos la posibilidad de donar su tiempo libre en pos del bien común a través de un canal de acompañamiento y escucha activa ante un escenario marcado por la incertidumbre y la soledad.

La idea inicial del programa surge en el Área de Responsabilidad Social Empresaria hacia fines de marzo de 2020 considerando el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto por el Gobierno Nacional en un contexto crítico. Bajo la directiva de permanecer en los domicilios, solo pudiendo realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos esenciales, se detectó la necesidad de encarar una acción a distancia que significara un acompañamiento especial frente a tanta incertidumbre a los adultos mayores por ser uno de los grupos más vulnerables.

La convocatoria fue lanzada a todos los colaboradores de las empresas que conforman el Grupo Sancor Seguros en Argentina. En cuanto a los beneficiarios, también estuvieron distribuidos a lo largo del país ya que las personas alcanzadas por esta acción pertenecen a distintas zonas. La cantidad de colaboradores anotados para participar (104) superó al número de jubilados y pensionados de AMESS que conformaban el grupo de destinatarios inicialmente. Por este motivo, se amplió el rango etario de adultos mayores a convocar, a partir de la edad de 75 años, alcanzando 86 destinatarios finales.

Respecto al equipo coordinador, el mismo se constituyó entre distintos sectores de la compañía. El área de Responsabilidad Social Empresaria lideró el programa junto a los referentes de Contención de Prevención ART, empresa del Grupo Sancor Seguros. Por su parte, referentes de AMESS y Capital Humano acompañaron las distintas instancias llevadas a cabo. El área de contención está conformada por el equipo de intervención psicosocial y los profesionales de acompañamiento y orientación. El primero es un grupo de voluntarios del Grupo Sancor Seguros que interviene en accidentes de gran magnitud, con multiplicidad de víctimas, caracterizados por la emergencia, la urgencia y el desastre. Tiene como finalidad brindar primeros auxilios

emocionales mediante una respuesta eficiente e inmediata ante situaciones críticas. Por otro lado, los profesionales de acompañamiento y orientación son un equipo conformado por psicólogos y trabajadores sociales que asesoran y contienen a los asegurados que se encuentran en tratamiento con la ART. Desde este sector se brinda contención emocional, ofreciendo herramientas e información que sirven de nexo con las diferentes áreas de la ART; con el objetivo de disminuir el nivel de ansiedad y estrés propio de las situaciones por las que atraviesan los asegurados.

Los voluntarios de este programa recibieron una capacitación especial que resultó clave así como el rol de contención de los profesionales. Las herramientas que se facilitaron desde el área de Contención fueron:

- Capacitación virtual de los voluntarios con frecuencia semanal a lo largo de un mes y medio.
- Soporte por escrito de dichas capacitaciones (en versión digital) y en la plataforma de capacitación quedaron a disposición los videos de los entrenamientos mencionados.
- Espacio semanal de intercambio para realizar consultas, compartir experiencias y profundizar en diferentes temáticas en base a las demandas de los voluntarios. Los temas que se desarrollaron fueron “Pautas para una comunicación efectiva”, “Duelo en contexto de pandemia” y “La compasión” otorgando en todo momento ejemplos prácticos de posibles situaciones. Cada encuentro finalizó con el entrenamiento de los voluntarios en herramientas de autocuidado.

Respecto al impacto del programa, 104 fueron los voluntarios efectivamente anotados, 86 voluntarios fueron capacitados y 84 adultos mayores asistidos. En cada reunión semanal participaron alrededor de 60 voluntarios. Previo a la finalización de esta iniciativa, se realizó una encuesta de satisfacción y opinión que fue respondida por el 61,9% de los voluntarios participantes. Entre los datos que arrojó el sondeo, se destaca que el 92,3% calificó

el programa como muy bueno; el 90,4% señaló como la misma nota el seguimiento y acompañamiento del equipo coordinador; el 82,7% afirmó que la iniciativa le permitió sentirse útil al sumar su aporte en el contexto actual; el 98,1% volvería a participar en nuevas ediciones del programa mientras que el 100% lo recomendaría a sus compañeros de trabajo.

Lo más valioso de este voluntariado fue brindar escucha respetuosa y una genuina intención de apoyo en una situación tan difícil. Reconociendo la experiencia de los adultos mayores, al finalizar el programa varios voluntarios manifestaron haber aprendido mucho durante los diálogos. De distintas maneras mostraron su agradecimiento por esta posibilidad brindada por la empresa y por el aprendizaje que les permitió la experiencia ya que, ayudando a los demás, también se sintieron reconfortados ellos mismos. En palabras de los propios voluntarios, todas las herramientas suministradas y entrenamientos recibidos resultaron sumamente útiles y cobraron mucho significado para ellos, que también estaban atravesando un contexto de incertidumbre ante la pandemia. Manifestaron que la formación que recibieron los preparó para mejorar aspectos de su rol en el trabajo o incluso de su vida familiar. Sirvió para que los empleados que quizás por la pandemia no pudieron continuar con su función original en la empresa, se sintieran útiles y motivados.

Esta actividad permitió también practicar la escucha activa, siendo una oportunidad para desarrollarla y cultivar la paciencia y la tolerancia. Otro aspecto que fomentó esta experiencia es el de ser positivos, ver las cosas que pasan desde una perspectiva más enriquecedora y optimista, intentando no pensar en lo peor sino en lo mejor, manteniendo una actitud propositiva, transmitiendo seguridad y evitando contagiar miedo.

Finalmente, cabe destacar la particularidad de este “Voluntariado en cuarentena” que involucró como destinatarios a personas que poseen un fuerte vínculo con el Grupo Asegurador que se da de forma continua y a lo largo del tiempo. Las personas jubiladas o pensionadas que fueron contactadas por los voluntarios pertenecen a una entidad única en su tipo, Asociación Mutual Empleados de Sancor Seguros, que otorga múltiples beneficios

para los colaboradores tanto en su etapa activa como en el retiro y de allí los lazos que los unen. El Grupo, con trayectoria en otras ediciones de voluntariado corporativo, encontró en este caso la posibilidad de acompañar a lo más valioso, su gente, con una idea creativa, sencilla, y al mismo tiempo con gran impacto positivo que prevé replicarse con acciones relacionadas dado el contexto de pandemia que aún sigue vigente.



“Trabajo en el Grupo Sancor Seguros hace 20 años, soy hija de un jubilado que cuenta con 64 años de vinculación con la empresa. A lo largo de toda mi vida `Sancor´ estuvo presente y acompañó a nuestra familia en cada paso. Hoy en día, la perspectiva de futuro de mis padres no es la misma que la mía con 48 años. Con la llegada sorpresiva de la pandemia, la tristeza por no poder disfrutar de sus nietos, el miedo por la salud de sus hijos y la incertidumbre, le arrebataban sueños. Por mi parte, me negaba a aceptar que dos personas tan activas como ellos se desmoronaran a consecuencia del aislamiento y la soledad, por lo que a diario los acompañé desde el teléfono, tratando de estar lo más presente posible. Vivenciar la experiencia del `Voluntariado en tiempos de cuarentena´ me permitió compartir y guiar a otros jubilados y/o retirados, quienes nos legaron lo que somos como Grupo. Para mi papá significó un mimo que otro voluntario del programa se contactara con él y mantuviera cálidas charlas. Nuestros mayores necesitan saber que no los olvidamos y creo que lo logramos con creces. Personalmente fue una experiencia sumamente enriquecedora, porque acompañándolos a ellos me sentí acompañada yo también y, a su vez, les pude devolver un poquito de todo lo que hicieron por nosotros y nuestro querido Grupo que celebra 75 años de historia.”

**DANIELA GARRINI / GESTORA SERVICIOS, TRASLADOS Y ALOJAMIENTO
DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y TECNOLOGÍA,
20 años de antigüedad**

CASO UNIVERSIDAD AUSTRAL: HOSPITAL SOLIDARIO COVID AUSTRAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Educación y Salud
Ubicación	Pilar, Provincia de Buenos Aires
Dotación total	4.025
Área responsable	Hospital Universitario Austral
Aplicación	Todas las unidades académicas
Año de lanzamiento	2020
Beneficiarios	Pacientes derivados del Municipio de Pilar
Contribución a los ODS	    

La Organización Mundial de la Salud advirtió que el impacto de una epidemia en la salud física y mental generalmente es más fuerte entre quienes viven en situación de exclusión social o en las personas mayores.

En el mismo sentido se manifestó UNICEF al afirmar que los efectos de la pandemia se intensifican en aquellas poblaciones más frágiles como las familias que viven en situación de pobreza. Las vulnerabilidades pre-existentes y la incidencia de esta situación disruptiva en las rutinas familiares tienen más connotaciones negativas en caso de no contar con los recursos necesarios para afrontar la emergencia.

Conscientes de esta situación, la Universidad Austral, institución que nació como entidad de bien público sin fines de lucro, sintió el deber de poner en marcha su capacidad de movilización para aglutinar a su comunidad educativa y a otros sectores de la sociedad con un fin solidario. Entendiendo que la salud es una tarea de todos, la iniciativa del Hospital Solidario COVID Austral (HSCA) surge de un trabajo articulado desde el Hospital Universitario

Austral con el apoyo de las distintas unidades académicas para colaborar con el fortalecimiento del sistema de salud, como soporte de la atención pública, a personas con escasos recursos.

El Hospital Solidario se creó como un hospital de cuidados críticos para la atención exclusiva de pacientes que requirieran internación y asistencia médica por coronavirus, en situación de vulnerabilidad, sin cobertura médica, derivados del sistema de salud público principalmente desde el Municipio de Pilar. Abrió sus puertas el 6 de junio de 2020 para atender a enfermos que necesitaran una internación en terapia media e intensiva por COVID-19.

Ubicado en el campus que la Universidad tiene en Pilar, el hospital fue construido en solo 2 meses en instalaciones de un centro de rehabilitación ya existentes que fueron especialmente acondicionadas para su nueva función. Se crearon 20 camas de terapia intensiva, 24 de terapia intermedia y 16 de pre-alta para pacientes COVID-19, de manera tal que la calidad de la atención solidaria fuera igual a la existente en las salas de cuidados críticos del Hospital Austral.

Considerando la infraestructura acondicionada, su equipamiento y la experiencia y capacitación de los profesionales a cargo, el HSCA no fue un hospital de campaña sino un hospital monovalente de cuidados intensivos, adecuado a estándares de calidad y seguridad para favorecer las condiciones de recuperación de los pacientes, así como promover la prevención y control de infecciones.

Poner en marcha el Hospital Solidario en tan poco tiempo fue posible gracias a la articulación de distintos actores.

La iniciativa fue liderada por un comité interdisciplinario especialmente conformado, y rápidamente se sumaron el afán de servicio de la sociedad civil organizada y del sistema público, integrando voluntades solidarias para obtener todos los recursos económicos necesarios, también para el sostenimiento de la operación del HSCA. Esto se logró gracias al generoso aporte de

10 fundaciones, 39 empresas, 1 cámara y más de 1.000 particulares que colaboraron económicamente de manera desinteresada. Entre ellos, los mismos profesionales de la salud, profesores, estudiantes, Alumni del IAE y graduados y personal de las diferentes unidades académicas de la Universidad que sumaron su ayuda y redes de contacto.

Teniendo en cuenta las previsiones de las autoridades sanitarias, se planificaron los recursos para un período de 3 a 4 meses, pero la realidad local llevó a transitar 6 meses de intenso trabajo, donde más de 300 personas entre médicos, enfermeros, kinesiólogos, farmacéuticos, bioquímicos, técnicos de imágenes, personal de limpieza, seguridad, y el soporte de todo el personal del Hospital Universitario Austral, trabajaron con enorme esfuerzo y dedicación admirable, atravesando todo tipo de tormentas, sorteándolas con deseos de servir y un espíritu inquebrantable.

Pensando en acompañar y apoyar a las familias de los pacientes allí internados así como también luego del alta, el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad Austral se sumó al proyecto brindando su experiencia. Así al personal sanitario y hospitalario se incorporó el Equipo de Familia integrado por profesionales de la orientación familiar en el marco de la intervención psico-social. Este grupo se focalizó en acompañar a los miembros de cada familia que quedaban en el hogar en vigilia del estado del enfermo, entendiendo la promoción de la salud integral desde el fortalecimiento vincular.

Se trazó así un andamiaje entre el personal del hospital y las familias de los pacientes internados, en el que intervinieron distintas disciplinas profesionales de manera articulada. Diariamente, se respondió de manera casi inmediata a la mayor cantidad de consultas y/o emergencias que se ajustaban según las circunstancias y las necesidades que se observaban en cada paciente. Los contactos con sus familiares eran diarios, incluidos los fines de semana, y hasta diez días posteriores al alta o más. La atención continuó ya que han sido derivados al Centro de Orientación Universitario El Rocío, ofreciéndoles soporte a familiares en proceso de duelo, a personas que han quedado incapacitadas por problemas respiratorios, fortaleciendo sus vínculos familiares y sus capacidades de afrontamiento.

Con una frecuencia semanal se realizaron ateneos en los cuales se abordaba a cada paciente en particular y su realidad familiar. En esta reunión, se procuraba consensuar tanto la visión del equipo médico y la situación de la salud del paciente con el perfil de la familia.

De esta manera, en primer lugar y a partir de los llamados realizados, se observó la situación particular de cada familia, contemplando muy especialmente los rasgos de su identidad. En segundo lugar, se escuchó a los familiares de manera empática y asertiva, sin juicios de valor y con predisposición a respetar su situación, validando sus emociones, promoviendo que pudieran conectarse con ellas para poder afrontarlas, en el marco de primeros auxilios psicosociales.

Mediante técnicas propias de la orientación familiar y a través de preguntas abiertas o circulares reflexivas, se estableció una línea franca de comunicación e intercambio con ellos, aún de manera remota, que permitió contar con una encuesta socio-sanitaria y la elaboración de una anamnesis que permitió delinear un reconocimiento de las fortalezas, posibilidades y oportunidades en pos de ayudar a dichos grupos familiares para que puedan superar tales circunstancias.

Se procuró fortalecer a cada familia y reforzar sus propias potencialidades, intentando paralelamente reducir los factores de riesgo durante el período de internación hasta unos días posteriores al alta, y en el caso de fallecimiento, acompañando a los miembros de la familia en el proceso de duelo.

A través del orientador familiar como referente del equipo de familia y articuladamente con las áreas de Asistencia Social y Salud Mental del Hospital Austral, se fueron determinando las necesidades de cada grupo familiar, en un contexto de vulnerabilidad multidimensional, con el objetivo de coordinar diferentes acciones con los municipios. Los pacientes contaban con necesidades básicas insatisfechas, escasa o nula red social, conflictos con familiares y/o vecinos, historias de vida con maltrato, abandono, intervenciones judiciales preexistentes. Se identificaron también enfermedades crónicas

no conocidas por el paciente, no tratadas o tratadas deficientemente, enfermedades psiquiátricas, necesidades de contención psicológica, dificultades en la afiliación y/o respuesta de algunas obras sociales, pacientes institucionalizados previamente, con antecedentes de familiares con COVID-19, estados de preocupación y duelo.

Procurando atender estas múltiples necesidades, y a través de las encuestas socio-sanitarias, se articularon acciones con los servicios de salud, acción social, dirección de niñez, salud mental, centros de discapacidad y geriátricos de los municipios. También se realizaron interacciones con delegados barriales, referentes comunitarios, policía, trabajadores sociales y se facilitaron trámites con el centro de defunciones.

Complementariamente, un grupo de voluntarios conformado por graduados y miembros de la comunidad educativa creó el “Proyecto Bienestar” para acompañar y mejorar la calidad de la estadía de los pacientes ya que, en muchos casos por las características de esta enfermedad, las internaciones eran muy prolongadas. Así, a los cuidados médicos y al apoyo de la orientación familiar se sumaron actividades de esparcimiento como talleres de tejido, pinturas de mandalas, dibujo, biblioteca solidaria y escritura terapéutica. Todas las actividades se realizaron bajo estrictos protocolos y la utilización de los elementos de protección personal, consentimiento informado y acompañamiento médico.

Cabe destacar que desde el Hospital Solidario no solo se atendió la salud de los pacientes y se acompañó a sus familias, sino que se cuidó a todo al personal que desarrolló allí distintas tareas. Se trabajó en estrecha colaboración con el servicio de Control de Infecciones para que todos pudieran disponer de los elementos de protección personal y se cumplieran todos los protocolos con la misma calidad que en el Hospital Austral.

También se brindó apoyo psicológico a familiares y acompañamiento espiritual a cada uno que lo solicitó. Desde el área de capacitación, el Comité de Bienestar ofreció herramientas y terapias a través de los profesionales de

salud mental así como encuentros virtuales y ciclo de talleres destinados al bienestar del personal de la Universidad y a sus familias.

El HSCA recibió un total de 197 pacientes (el 63% fueron varones), de los cuales 158 se recuperaron y retornaron a sus hogares o continuaron su rehabilitación en otros centros.

La tasa de recuperación del 74% es alta comparada con las estadísticas internacionales de pacientes críticos con COVID-19. La edad promedio de los pacientes internados fue de 59 años, teniendo el más joven 26 años y el mayor 97. El promedio de internación en terapia intensiva fue de 21 días, sumando un total de 2935 días/cama de cuidados críticos.

Para medir el impacto del acompañamiento a las familias, parte del Equipo de Familia de la Universidad Austral llevó a cabo una investigación con metodología mixta que fue presentada en el VII Congreso Internacional “Transformación social para el desarrollo humano sostenible: Compromiso personal y responsabilidad público-privada” (8 de septiembre de 2021). Teniendo como unidad de análisis a la familia de los pacientes internados en el HSCA, la investigación incluyó 2 mediciones: la primera de ellas, en diciembre de 2020 y la segunda, en junio de 2021.

Los testimonios recogidos de pacientes y sus familiares revelan la importancia indudable que tiene la humanización de la salud, entendiendo que el cuidado del paciente y de su familia encauzan la recuperación integralmente. El hecho de poder contar con un teléfono al que podían llamar, incluso los fines de semana, generaba bienestar en el paciente. Superando un porcentaje del 95%, las personas manifestaron que se sintieron acompañadas y orientadas permanentemente para abordar problemáticas relacionadas con sus vínculos familiares. Se sintieron respetadas, escuchadas y contenidas aún en momentos en que no deseaban hablar o tratar temas que fueran estrictamente ajenos al COVID-19.

Al consultar respecto a la ayuda recibida para afrontar determinadas situaciones críticas en el seno de sus familias, los puntos más sobresalientes hacen referencia a la ayuda para poner en palabras lo que les pasaba, la mejora en la manera de comunicarse entre los distintos miembros en el hogar y la percepción subjetiva del fortalecimiento familiar.

Del total de encuestas completas, el 80 % de las personas agregaron algún comentario, siendo en el 99% de los casos mensajes de agradecimiento y reconocimiento a la labor de todo el equipo del HSCA. El 19.56% agregó su nombre dejando de lado el anonimato. El 100% de las familias que respondieron la encuesta aseguraron que volverían a recurrir y recomendarían el servicio profesional de la orientación familiar.

El Hospital Solidario no solo dejó una gran huella en la comunidad, sino que reactivó el espíritu de servicio de cada una de las personas que se sumaron a esta iniciativa pudiendo transformar el sufrimiento y el dolor en una acción solidaria que logró el objetivo inicial NODA *Nobody Dies Alone* (nadie muere solo).

Gracias al esfuerzo del equipo de médicos y enfermeros y del personal de cuidados integrales para pacientes en fin de vida, junto con una visita religiosa al pie de su cama, y la cercanía de sus familiares y seres queridos, todos estuvieron acompañados.



“Estando internado, me ayudaba mucho saber que mis seres queridos recibían los llamados del equipo de familia y de los médicos. Ayudaron también a mi familia trayéndoles cosas que necesitaban cuando estaban aislados en nuestra casa.”



“Se notaba que trabajan con mucha vocación, con mucho amor. De eso se trata la vida, lo más importante es que todos podemos darnos una mano, unos a otros, en los momentos que más lo necesitamos.”



“Su escucha me fortaleció para ayudar a reencontrarnos como familia. Estábamos muy separados dentro de la familia.”



“Te ayuda el apoyo, porque así te cambia la mirada y la perspectiva de las cosas.”



“Nos sentíamos contenidos. Lo vivido nos fortaleció mucho entre nosotros, ¡como familia!”



“Nos conmueve seguir en contacto con personas tan nobles, que escuchan y se comprometen humanamente.”

TESTIMONIOS DE PACIENTES
/ HSCA



“El Hospital Solidario Austral marcó un antes y un después en mi vida. Primeramente, porque entré a trabajar allí como enfermera asistencial apenas se había puesto en marcha y enseguida me propusieron pasar a ser enfermera referente del turno tarde. Esto implicaba tener a cargo a un grupo de colegas. Era la primera vez que asumía este desafío y encima en un momento tan complicado, en algún punto desconocido y sin dudas lleno de miedos. Desde el primer momento conté con el apoyo continuo de mis jefas y de los médicos que estuvieron siempre muy presentes y muy visibles. También me sentí muy acompañada por mis colegas enfermeras y por mi familia.

Tres meses después de estar trabajando allí, tuve que recibir en el servicio a mi propia madre, afectada por el COVID-19, trasladada desde otro hospital. En todo momento, me sentí muy acompañada en esta triste situación porque era difícil para mí compatibilizar mi lugar de hija con mi rol profesional. Fui una afortunada porque en un momento en el que no se podían tener visitas, tuve la oportunidad de acompañarla y de cuidarla. El equipo de coordinadores estuvo muy cerca de mis 10 hermanos, compartiéndoles los partes médicos a través de mi hermana mayor. La situación de salud de mi madre se agravó y dos semanas después falleció.

Valoro enormemente la contención que recibí en esos momentos y la empatía y comprensión con que me rodearon, haciéndome ver que primero era hija y después enfermera.

Pude tomarme todos los días que necesité para reponerme, sin presiones y con la libertad de no volver al servicio si no me sentía con fuerzas de seguir trabajando allí. La calidad humana y el nivel profesional que encontré en el Hospital Austral es insuperable.

Fui testigo de cómo cuidaron y atendieron a mi madre. Puedo decir que no hacía falta ser familiar para ser tratados así porque a todos los pacientes los atendimos con el mismo nivel de profesionalismo.

El dolor por su partida está, pero saber que mi madre fue cuidada por `angeles terrenales´ que hicieron lo imposible para sacarla adelante, me llena de paz y de agradecimiento por todo lo recibido ella y mi familia.”

ANGIE FLORES / ENFERMERA REFERENTE
/ TURNO TARDE



“Todo el personal del hospital dividió sus esfuerzos y se puso al servicio de atender pacientes en las dos sedes, logrando enfrentar una pandemia, una enfermedad totalmente desconocida y devastadora, atendiendo pacientes tanto del sistema público como del sistema privado, atravesando sus propios miedos e incertidumbres, poniendo en riesgo sus vidas.

El esfuerzo y la dedicación que requería la atención de estos pacientes solo logra reflejarse en las caras marcadas por los equipos de protección personal luego de largas jornadas de trabajo.

Dejar que nadie muera solo ha sido otro lema que se logró consolidar en esta cruzada, gracias al enorme trabajo conjunto que hizo que cada uno se sintiera en familia dando la batalla entre todos.

La ausencia de tratamiento efectivo en el inicio de la pandemia, la evolución rápida y disímil hacia formas graves de la enfermedad, no daba tregua y era necesaria una atención milimétrica por probables complicaciones. Ha sido realmente una hazaña que, junto a la ayuda de Dios, se logró sortear. El compromiso, la pasión y la entrega de

todo el equipo de salud yo no lo había vivido nunca en mis años profesionales.”

**PABLO CINGOLANI / DIRECTOR MÉDICO DEL HOSPITAL
SOLIDARIO COVID AUSTRAL / JEFE DEL SERVICIO DE CIRUGÍA GENERAL**
20 años de antigüedad



“Trabajar en el Hospital Solidario puso en nuestras manos la posibilidad de asistir a los más necesitados en esta pandemia. Pero lo que no esperábamos era descubrir que tal vez los necesitados éramos nosotros. Claramente no nos atendimos a nosotros mismos pero cada uno puso todo por cada paciente, por cada familia, por todo el equipo de trabajo. Y en ese esfuerzo nos dimos cuenta que todos necesitábamos vivir lo que empezamos sin querer a llamar la ‘mística del solidario’. Porque la pandemia puso de pie nuestra llamada vocacional que nos lleva a trabajar en el ámbito de la salud.

¿Qué tuvo de especial este hospital? Su esencia: Ser solidario. Y eso lo hizo más especial. Es que ese ADN de la solidaridad actuó como un ente contagioso que supo sacar lo mejor de cada uno. Y el contagio se fue dando en las ganas de soñar al comienzo y luego de ayudar, de estar, de acompañar, de consolar, de animar, de cuidar y también curar.

Tal vez, sin buscarlo, encarnamos la misión de esta Universidad y servimos a la sociedad en un momento difícil. Nos propusimos ahogar el miedo con contención, suplir la soledad con compañía, cambiar el egoísmo por generosidad, transformar las adversidades en oportunidades.

¡Lo pusimos todo y lo dimos todo! Y estamos felices porque la dicha está en saber darse, en el amor que se concreta en el servicio y se

traduce en tantos detalles, a veces invisibles, que hacen a un cuidado de alta calidad humana y profesional, centrándonos en cada paciente y en su familia.”

**VICTORIA BRUNELLI / DIRECTORA DE ENFERMERÍA DEL HSCA
/ PROFESORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOMÉDICAS**
15 años de antigüedad



“Basta caminar por los pasillos del hospital para sentirse sorprendido por las cosas que ocurren dentro. Al interactuar con las personas que allí trabajan, uno comienza a sentirse movilizado, con ganas de involucrarse en esta causa que nos trasciende y que tiene un enorme impacto en el bien común. Desde hace muchos años compartimos un camino de acompañamiento al Hospital Austral, un lugar enorme lleno de talento y tecnología.

Son varios miles de personas al mes, los que recorren sus pasillos en busca de salud y bienestar pero, por sobre todas las cosas, allí suceden cosas extraordinarias, no solo por la mano de Dios, sino por el increíble Amor y Pasión que sus cientos de médicos, enfermeros, terapeutas y empleados ponen en su labor diaria al servicio de cada paciente, de su familia y de toda una comunidad.

Como empresarios hemos visto curar a nuestros colaboradores, como papás hemos visto sanar a nuestros hijos, como Alumni del IAE hemos sentido el enorme orgullo de ser parte de esa maravillosa obra. Apoyar al Hospital es simplemente apoyar la vida.”

LAURA BUSNELLI Y ALEJANDRO BIAGGIO
/ PRESIDENTE Y DIRECTOR DE BUPLASA, ALUMNI IAE



“Estando en la primera línea de batalla trabajando como Jefe de la Unidad de Terapia Intensiva del Hospital Austral y en el Hospital Solidario, me contagié de COVID-19 y pocos días después, contrajeron el virus todos en casa. Los primeros en caer internados fueron mis progenitores. Lamentablemente mi madre murió a causa del COVID-19 y mi padre respondió bien al tratamiento y se recuperó.

Luego, yo mismo fui internado en terapia intensiva, en el mismo servicio que dirijo. También mi hijo de 22 años quedó hospitalizado en terapia intensiva con un cuadro más grave que el mío.

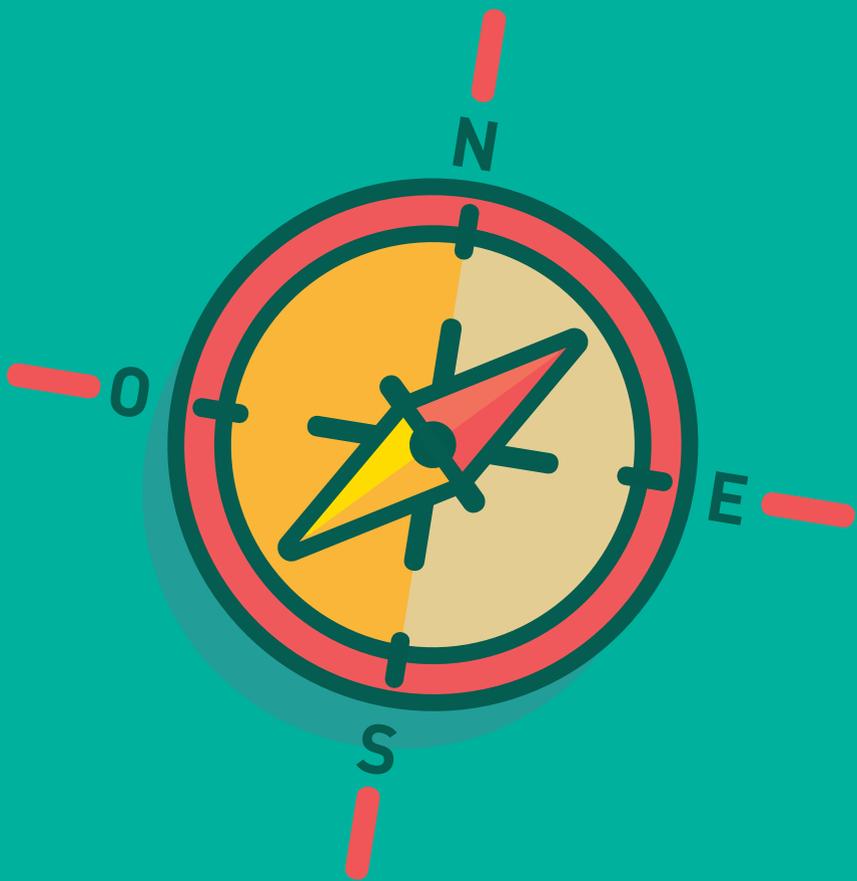
Mientras tanto, y sin que lo supiera, internaron a mi mujer y a una de mis hijas en terapia intermedia. Mis otros dos hijos quedaron en su casa, también contagiados y aislados, pero con síntomas leves.

Finalmente, todos se recuperaron, y volví a trabajar al mismo servicio donde tanto me cuidaron.

De todo lo que vivimos esos días, destaco lo que fue la familia del hospital, que no solamente te trata médicamente, sino que te contiene y te saca adelante. En el peor momento de tu vida están para sostenerte, darte la mano y que salgas adelante.

Y la solidaridad de la gente, desde las cadenas de oración, los llamados, los mensajes... Preocuparse porque los hijos que quedaron en la casa tuvieran desde comida hasta contención... Todos están, te acompañan y te hacen sentir que es tu casa. Y es tu casa.”

**PABLO PRATESI / JEFE DE TERAPIA INTENSIVA
/ HOSPITAL AUSTRAL
21 años de antigüedad**



EPÍLOGO

La lógica del hoy de cara al futuro

/ Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Pasará el tiempo y todos recordaremos el dúo 2020-2021 como los años en los que el mundo se vio obligado a cambiar. No volverá a ser el mismo y se abre ante nosotros uno nuevo a conquistar. Puede decirse que la experiencia vivida está llamada a ser catalizadora del cambio para adaptarnos mejor y más rápidamente a lo que se viene.

Hemos sido protagonistas de un momento histórico que marcará nuestras vidas y la de las próximas generaciones. Nunca habíamos sido testigos de un cambio tan rápido y tan generalizado. No ha sido fácil, pero es precisamente esta realidad adversa la que puso en juego nuestra entereza como personas, nuestra grandeza como empresas y nuestra nobleza como sociedad.

Esta situación nos ha llevado a aprender de nuestros errores y a fomentar la innovación porque, como afirmaba Peter Drucker, “el mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia en sí, sino actuar con la lógica de ayer. Si quieres avanzar, hay que cambiar tu forma de pensar y de actuar.” Para ello, se impone una “lógica del hoy” que implica:

- Mirar hacia dentro de uno mismo, para aprender de los propios errores y aciertos y estar dispuestos a cuestionar los propios paradigmas y a dejar atrás viejos patrones de conducta que no volverán.
- Mirar hacia afuera para aprender de los demás y saber distinguir entre los problemas que tienen solución y los dilemas que presentan retos para asumirlos con una actitud creativa y proactiva.

- Mirar hacia adelante para pensar colectiva y constructivamente el futuro, gestionando los riesgos del hoy y manejando los interrogantes del porvenir.

En cierto modo, debemos prepararnos para lo que todavía no existe, más aún, la época que sigue a este presente la vamos a construir entre todos, sabiendo que el contexto nos impone tiempos de implementación mucho más cortos de lo que antes podía tomarnos meses o incluso años.

El paradigma ha cambiado, ya no es todo tan previsible como era antes. Ahora todo es posible y desde ahí surgen infinitas posibilidades que se amplían con el poder de la tecnología y la revolución digital.

Las empresas y las familias funcionarán de manera diferente. Millones de personas han experimentado las ventajas de trabajar desde casa y ahorrarse tiempos de traslado, otras han sido más conscientes de la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo y en la familia y se han propuesto fortalecer esos vínculos. Se ha puesto énfasis en el bienestar de los individuos y para ello ha sido necesario conocerlos más y mejor, gestionar las emociones y tener en cuenta las necesidades de cada uno, considerando a las familias. Esto también repercutirá en las leyes laborales y en las de cuidado.

En esta lógica del hoy -que implica un liderazgo más empático, flexible y humano-, cada empresa debe encontrar su fórmula ideal, no hay recetas ni modelos mágicos. Cada organización tendrá por delante un conjunto único de interrogantes y desafíos asociados a su tamaño, sector y tipo de operación, que habrá que estudiar, analizar y enfrentar. No se trata de algo automático ni de imponer reglas fijas en un mundo que apostará cada vez más por la flexibilidad. Será más bien un proceso continuo que implica anticiparse y proactivamente adaptarse sobre la marcha. Y no hay que olvidarse de un factor importante: el tiempo para saber manejar las urgencias y presiones en un contexto en el que la velocidad del cambio nos obliga a dar nuevas respuestas a la mayor rapidez posible. Hay que ser conscientes de que habrá un período de transición que va de una cultura laboral marcada por la presencia física a la

combinación con la virtualidad, de un ejercicio del poder basado en el mando y el control al empoderamiento de los equipos para trabajar de una manera más ágil, fluida y colaborativa.

Todas las dudas e inquietudes que vayan surgiendo habrá que enfrentarlas actuando en el presente -que es lo que se tiene entre manos-, pero sin perder de vista los efectos deseados a futuro porque, citando nuevamente a Peter Drucker, “la mejor forma de predecir el futuro es crearlo.” Y esto implica asumir la responsabilidad del hoy y saber anticiparse para percibir en el ahora el futuro que va emergiendo y construirlo entre todos.

En este tiempo se habló mucho de los entornos VUCA para describir un mundo volátil, incierto (*uncertain* en inglés), complejo y ambiguo, donde los cambios se dan incesantemente, con celeridad y con alta complejidad, lo cual hace muy difícil su interpretación. Como bien afirma Bob Johansen en su libro “Los líderes hacen el futuro” dicho acrónimo pareciera ser insuficiente para describir el entorno que se viene y nos propone, por contraposición, un nuevo VUCA que puede ser una brújula a la hora de tomar decisiones de cara al futuro: visión, entendimiento (*understanding* en inglés), claridad, agilidad.

- Visión para superar la volatilidad.
- Entendimiento para disminuir la incertidumbre.
- Claridad para enfrentar la complejidad.
- Agilidad para responder a la ambigüedad.

Estas nuevas habilidades serán también necesarias en el ámbito familiar. En efecto, esta situación ha llevado a muchas familias a replantearse su proyecto de vida (visión) y cómo impacta en la crianza de sus hijos; muchos padres tienen que dedicar tiempo a explicar muchos más porqués para comprender mejor lo que se viene (entendimiento); hará falta una buena cuota de claridad para hacer un buen uso de las nuevas tecnologías y seguramente practicarán

la agilidad para acompañar los cambios y a la vez seguir poniendo límites con respeto y empatía. Los que han experimentado lo que se perdían al salir temprano de casa y volver tarde después de una larga jornada de trabajo, no estarán dispuestos a descuidar el ver crecer a sus hijos. Se abre también para ellos un nuevo mundo en el que ojalá contemos con más presencia paterna y un rol más protagónico de los varones en la educación de los hijos y en las tareas de cuidado.

Acabamos esta guía que contiene un mapa de coordenadas, buenas prácticas y esta brújula para encarar la lógica del hoy de cara al futuro. Empezamos estas páginas recordando a los conquistadores que se adentraron en alta mar tras la búsqueda de nuevas tierras y la terminamos citando ese viejo refrán que dice: “ningún mar en calma hizo experto a un marinero.”

El nuevo mundo laboral y familiar que se viene nos pone por delante la oportunidad de salir de nuestra zona de confort y aventurarnos a enfrentar lo desconocido. Tenemos experiencia de lo que supone superar una crisis para aprender a madurar con ella.

Muchas veces se necesitan olas altas y fuertes marejadas para aprender a superar las dificultades. En esas situaciones es cuando el carácter se temple, la creatividad se agudiza, afloran las emociones y se re-descubre el sentido de la vida.

Sabemos que cualquier empresa o proyecto laboral o familiar que se emprenda tendrá tiempos difíciles y momentos de bonanzas, como el mar. Ojalá que ese nuevo mundo laboral y familiar que asoma sea una oportunidad para demostrarnos a nosotros lo que podemos llegar a hacer: una empresa, una familia que trascienda hacia el futuro sacando lo mejor de cada uno y proponiéndose hacer felices a los que más queremos.





Cuidapp, una aplicación gratuita diseñada para acompañar el cuidado de adultos mayores

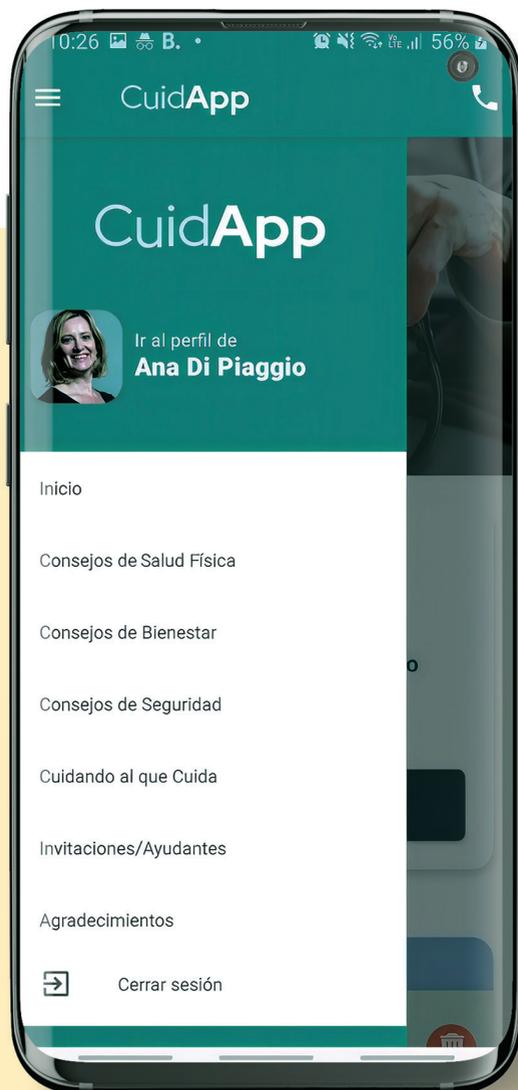
228



Disponible para:



POWERED BY RED HAT



Campaña “Las dos semanas de la conciliación” Año 2020



LAS DOS SEMANAS DE LA CONCILIACIÓN



UN TIEMPO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS



TRABAJO



Estoy preparado para abordar nuevas situaciones y conflictos, adecuando las decisiones al ritmo frenético con el que se suceden los cambios.

FLEXIBILIDAD
Capacidad de adaptación a un contexto incierto y cambiante.

FAMILIA



Me adapto flexiblemente a las siempre cambiantes demandas de la vida familiar, en el día a día y con resiliencia para poder manejar bien las dificultades que se presentan.

230

GESTIÓN DEL TIEMPO

Capacidad de distribuir los tiempos entre los distintos roles y tareas.



Planifico y administro el tiempo, priorizando las tareas en función de su urgencia e importancia.



Administro adecuadamente los tiempos para concentrarme en cada tarea, y así poder disfrutar de los espacios compartidos con mis seres queridos y enriquecer los vínculos con ellos.

PROACTIVIDAD

Capacidad de resolver los conflictos o dificultades, articulando recursos y buscando soluciones creativas.



Transformo las ideas en acciones, tomando la iniciativa en el desarrollo de soluciones creativas y audaces para generar mejoras y buscar nuevas oportunidades.



A la hora de tomar decisiones analizo las diferentes situaciones, anticipando consecuencias y asumiendo la responsabilidad por el rol familiar que tengo.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de relacionarse con otros, intercambiando experiencias, aprendizajes y fortaleciendo la cohesión del equipo.



Me siento parte de un equipo y responsable de sacarlo adelante, con un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad y comprensión entre todos sus miembros.



Involucro a cada miembro de mi familia para sacarla adelante, enseñándoles a colaborar con los demás, compartiendo responsabilidades y aprendizajes.

Del 1 de mayo, Día Internacional del Trabajo al 15 de mayo, Día Internacional de la Familia

1 MAYO **LAS DOS SEMANAS DE LA CONCILIACIÓN** **15 MAYO**

UN TIEMPO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS

IAE
CONF.YE
INSTITUTO ANDALUZ DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

TRABAJO

FAMILIA

AUTOMOTIVACIÓN
Capacidad de trabajar sin controles externos y sin necesidad de estímulos y reconocimientos permanentes.

Trabajo por un propósito o motivo suficientemente importante para mí, sin control de mi jefe ni reconocimiento de pares.

Trabajo por las personas que más quiero, sin esperar agradecimiento ni recompensas.

AUTODISCIPLINA
Capacidad de definir objetivos, organizar y planificar tareas y alcanzar las metas propuestas.

Trabajo por objetivos, orientando las tareas para lograrlos y celebrando las metas alcanzadas.

Me fijo metas en la educación de los hijos y en la organización de las tareas domésticas.

CONFIANZA MUTUA
Construcción de relaciones interpersonales creíbles y francas.

Como miembro de un equipo, promuevo vínculos a través de palabras y acciones basadas en valores.

Como miembro de una familia, creo un ambiente de confianza y seguridad que hace que cada uno sea valorado por lo que es.

EFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN
Capacidad de gestionar conversaciones efectivas.

Escucho a los demás con el fin de ampliar la visión con el aporte de los otros, buscando debatir para llegar a acuerdos que beneficien a todos.

Me esfuerzo para dialogar en casa, haciendo que todos hablen y se escuchen, expresando sus ideas y sentimientos, y entendiendo que a veces basta con un gesto o silencio para comprender lo que el otro quiere decir.



Campaña “Las dos semanas de la conciliación” Año 2021

232



LAS DOS SEMANAS DE LA CONCILIACIÓN

DÍA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

DÍA INTERNACIONAL DE LA FAMILIA

Que este primero de mayo puedas descansar y celebrar tu día en compañía de tus seres queridos que tanto te apoyan y acompañan en tu trayectoria laboral.

Nosotros también queremos acompañarte a lo largo de estos 15 días por eso, a partir del lunes 3 de mayo y hasta el viernes 14, recibirás por email un mensaje de la campaña **“Cuida2 en el trabajo y en la familia”** con consejos útiles para cuidarnos entre todos en este tiempo tan especial.

De esta manera nos adherimos a la campaña **“Las 2 Semanas de la Conciliación”** que promueve cada año el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina.



IAE
CONF.YE
UNIVERSIDAD AUSTRAL

Campaña de comunicación promovida por el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School - Argentina.

Del 1 de mayo, Día Internacional del Trabajo al 15 de mayo, Día Internacional de la Familia

LAS DOS SEMANAS DE LA CONCILIACIÓN



DÍA INTERNACIONAL DEL TRABAJO DÍA INTERNACIONAL DE LA FAMILIA



Se nos acaban estas dos semanas de la conciliación en las que, cada día, te acompañamos con mensajes para reflexionar sobre el valor del cuidado en el trabajo y en la familia.

Te adjuntamos el recorrido que hemos hecho a lo largo de estos días. Para que estas reflexiones nos acompañen a lo largo del año te invitamos a descargar esta imagen ya sea para imprimirla, tenerla como fondo de pantalla y/o compartirla entre tus contactos.

Para los que tengan hijos, nietos, hermanos, ahijados, sobrinos etc. con ganas de pintar y/o dibujar, les invitamos a descargar la versión preparada para que sea coloreada por ellos.

Te deseamos un muy feliz día de la familia y que mañana lo celebres con todos tus seres queridos.

Gracias por adherirte a esta campaña **"Cuida2 en el trabajo y en la familia"**, una iniciativa del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina.



Campaña de comunicación promovida por el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School - Argentina.

Honorable Senado de la Nación Argentina

Mención de Honor Senador Domingo Faustino Sarmiento





Senado de la Nación

DR-1075/18

EL SENADO DE LA NACION ARGENTINA,
R E S U E L V E :

Distinguir con la Mención de Honor "Senador Domingo Faustino Sarmiento" al Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School por su labor y su invaluable aporte a lo largo de sus diez años de trayectoria promoviendo la conciliación trabajo-familia al interior de las organizaciones para construir una sociedad que mejore la calidad de vida de las personas y consolide cada vez más a la familia como pilar de nuestro desarrollo personal y profesional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL SENADO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIEZ DIAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO.

Juan Pedro Tunessi

Federico Pinedo

Fundamentos

Mención de Honor Senador Domingo Faustino Sarmiento

Honorable Senado de la Nación Argentina

"El IAE Business School es la escuela de negocios de la Universidad Austral, es la más grande de la Argentina y de gran reconocimiento en la Región, que desde hace 40 años tiene como misión contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de hombres y mujeres, colaborando con las organizaciones empresariales, del sector público y de la sociedad civil para que cada uno asuma cada vez mejor su responsabilidad en la comunidad.

La misión del Centro Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) es apoyar a la familia desde el mundo del trabajo, instalando el compromiso por el equilibrio del ámbito laboral, personal y familiar, para generar un cambio cultural que ponga en el centro de la escena a la persona y lo más valioso que tiene: su familia.

CONFyE es hoy un referente regional de la Responsabilidad Familiar Corporativa. Se trata de un aspecto de la responsabilidad social empresarial entendida puertas adentro de la organización ya que la familia de los colaboradores es un nuevo *stakeholder* que toda empresa debe acompañar y atender. Desde el año 2008 el Centro tiene por finalidad:

- Desarrollar investigaciones y casos de empresas significativos e innovadores sobre las mejores prácticas de conciliación trabajo y familia en las organizaciones.

- Ofrecer a las empresas herramientas que faciliten alinear la estrategia del negocio y sus políticas de desarrollo con una visión integral de los colaboradores, basada en valores éticos y en el compromiso con la responsabilidad familiar corporativa.
- Promover una visión del liderazgo de la mujer complementario al de varón, que lleve a enriquecer el ámbito laboral con aquellas cualidades propias de su condición.

El Centro CONFyE ha impulsado en el país el modelo de investigación IFREI desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de España y difundido en más de 20 países del mundo. El IFREI es un índice que analiza el nivel de implantación de la Responsabilidad Familiar Corporativa y su impacto en las personas y la organización.

La red de empresas comprometidas con la temática en el país, ha dado origen al Club IFREI, un ámbito académico que facilita el diálogo, la cooperación y el aprendizaje compartido, maximizando oportunidades de desarrollo para todos. Esta iniciativa propia de CONFyE y pionera en el mundo fue replicada en otros países conformando hoy una red internacional de empresas que promueven políticas flexibles y favorables a la familia.

El Centro lleva publicadas en Argentina cuatro Guías de Buenas Prácticas y ha dirigido el trabajo y la edición de una primera guía centroamericana.¹ Estas publicaciones en poco tiempo se han convertido en referentes para muchas empresas de la Región que quieren incorporar buenas prácticas de conciliación en su gestión, difundiendo una cultura familiarmente responsable dentro de las organizaciones y mostrando el impacto que tiene este tema en las empresas, grandes y pymes, en los empleados y en sus familias.

Además, las investigaciones de CONFyE han sido publicadas en artículos de revistas especializadas en Argentina y en otros países y han tenido una amplia repercusión en los medios de comunicación de toda la Región. Los resultados del trabajo académico liderado por CONFyE en nuestro país,

evidencian que la falta de conciliación incide negativamente sobre la productividad, la motivación y el compromiso con la organización. Uno de los indicadores relevados es la intención de dejar la empresa con el consiguiente efecto negativo que tiene para la organización. Los resultados confirman que cuánto mejor es el entorno laboral, en términos de responsabilidad familiar corporativa, menor es el índice de rotación y ausentismo y mayor el compromiso y la fidelización de los empleados, mejorando la productividad y la motivación en la tarea.

Asimismo, se verifica que una cultura organizacional flexible y familiarmente responsable genera un mayor nivel de satisfacción con el equilibrio trabajo-familia que se refleja en el tiempo que un colaborador le dedica a su trabajo y a la atención de su familia. En definitiva, adoptar la responsabilidad familiar corporativa logra beneficios tanto para los colaboradores como para el clima laboral que repercute en la organización. Y estos beneficios son tangibles y se miden en términos de motivación, productividad, ausentismo, tasa de rotación de empleados, como así también en la reputación de las firmas y mejora de la marca e identidad de una empresa.

Desde el año 2009, CONFyE y la Fundación Padres organizan el premio “Hacia una empresa familiarmente responsable”, que alienta a las empresas a fomentar una nueva forma de trabajo que permita articular el círculo laboral, familiar y personal de los colaboradores bajo el marco de las necesidades de la sociedad actual. Este premio en 2010 fue declarado de interés nacional por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

En el año 2011, CONFyE junto a la Fundación Internacional Trabajo y Familia, ha otorgado las primeras acreditaciones IFREI a empresas en Argentina. El objetivo de este reconocimiento es promover la Responsabilidad Familiar Corporativa y difundir buenas prácticas de flexibilidad e igualdad de oportunidades.

En 2014 y 2015 CONFyE asesoró al Consejo Publicitario Argentino en el desarrollo de campañas de bien público con el propósito de generar conciencia sobre el balance entre la vida familiar y la vida profesional en nuestro país.

En el primer año se lanzó la campaña “Hacé el *click* hoy”, con el objetivo concreto de lograr, a través de una encuesta, reflexionar sobre el balance trabajo-familia-vida personal. Al año siguiente, junto a la campaña “Cada cosa en su lugar” que también contó con el apoyo académico de CONFyE, se profundizó en el mensaje y se focalizó la atención en la necesidad de dedicar de manera armónica tiempos, recursos y energías tanto a la vida familiar como a la laboral. La campaña tuvo difusión a nivel nacional en distintos medios gráficos y radiales de todo el país. También muchas empresas adoptaron esta iniciativa para transmitir este mensaje al interior de sus organizaciones y más de 10.000 personas respondieron la encuesta que acompañaba a la campaña.

Durante 2014 CONFyE trabajó en otra iniciativa en alianza con la *Home Renaissance Foundation* del Reino Unido, que llevó a cabo el documental “Crear Hogar: Hacer visible lo invisible” con el objeto de revalorizar el trabajo del hogar en la sociedad. El documental fue declarado de interés cultural por el pleno de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El compromiso de una escuela de negocios de involucrarse en este proyecto se explica a partir de la importancia del talento humano para la sostenibilidad de las organizaciones y la necesidad de cuidar la ecología humana para el buen desarrollo de las personas.

En 2016 CONFyE junto al Centro Cultura, Trabajo y Cuidado del INALDE *Business School* de Colombia y nuevamente la *Home Renaissance Foundation* del Reino Unido, desarrolló el *Global Home Index*, una investigación pionera en el mundo dirigida a determinar cómo se valora y se vive en la realidad cotidiana el trabajo que se requiere para construir un hogar en diferentes países del mundo. El primer reporte de resultados se presentó en Presidencia de la Nación, en marzo de 2017, y continuó en diferentes países de la región y el mundo ya que contó con la participación de 100 países y más de 10.000 personas. Este estudio transnacional enfocado en analizar la percepción de la valoración de las tareas del hogar entre los miembros de la familia permitió medir la contribución del trabajo del hogar al desarrollo humano, identificando un camino para promover un mayor reconocimiento social de estas tareas y contribuyendo al diseño de políticas públicas que acompañen las nuevas

dinámicas familiares junto a una nueva legislación que contemple la corresponsabilidad en las tareas de cuidado.

Queda demostrado que el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE tiene una fuerte interacción con otras escuelas de negocios y centros de investigación similares en el resto del mundo que potencian la investigación desde una perspectiva global. Ha sabido articular y fortalecer acciones junto a otras organizaciones de la sociedad civil, sector público, y reconocidos expertos del ámbito académico, social, público y de organismos internacionales.

El arduo trabajo de CONFyE ha llegado siempre a todo el país, para instalar este tema no solo en las empresas sino también en otras Universidades y organizaciones de la sociedad civil, en la agenda pública y en los medios de comunicación. La labor de CONFyE fue reconocida por Naciones Unidas. En primer lugar, su trabajo fue presentado con ocasión de la celebración del Día Internacional de la Familia en Nueva York en el año 2017 ante embajadores de 30 países y otros más de 300 representantes de distintos sectores de todo el mundo.

Su actividad académica fue también recogida en el informe de la Asamblea General del Consejo Económico y Social del organismo y presentada al Secretario General de la ONU, dentro de las iniciativas de la sociedad civil impulsadas en el año 2014 y en el año 2017.

Como ha quedado de manifiesto en este último informe, el trabajo de CONFyE constituye una relevante contribución a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

Con este aporte, el Centro Conciliación Familia y Empresa quiere también asumir como ámbito universitario la responsabilidad de ser un espacio de reflexión, de conocimiento y de articulación para contribuir, desde la docencia, la investigación y la difusión, a la implementación de la Agenda 2030 y al logro de las metas de los ODS adoptadas por el país.

El trabajo sostenido y consistente que CONFyE viene realizando a lo largo de estos diez años ha impactado no solo en las empresas, mejorando la calidad de vida de mujeres y de hombres, sino también ha sido un antecedente para promover una nueva legislación y políticas públicas que acompañen las responsabilidades familiares de los trabajadores en nuestro país. En este sentido, se destaca la contribución académica del Centro CONFyE al trabajo realizado por la Iniciativa de Paridad de Género, promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (FEM) con el apoyo del gobierno argentino a través de la Jefatura de Gabinete de Ministros (2017).

El liderazgo y dirección de CONFyE están a cargo de la Dra. Patricia Debeljuh,² quien a lo largo de estos diez años ha recorrido un gran camino sembrando esta iniciativa y buscando siempre nuevos desafíos y aliados para promover la misión del centro.

En definitiva, toda esta labor incide directamente en el bienestar de las personas y en sus familias, pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo socioeconómico de la población, porque invertir en la familia es invertir en la formación del capital humano de un país."

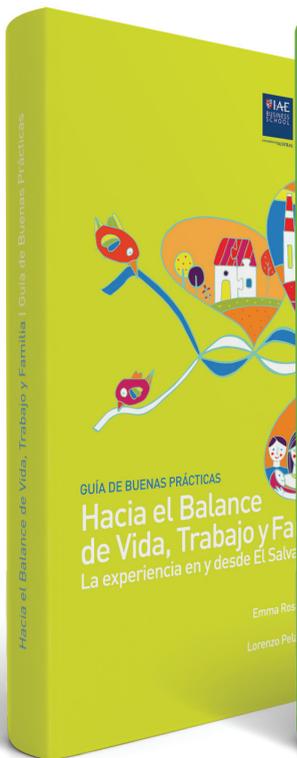


Otras publicaciones de esta serie

Disponibles en versión digital en:
www.iae.edu.ar/confye

242





Sobre los autores



Patricia Debeljuh

Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra-España. Ha realizado estudios de postgrado en Filosofía en Roma y ha cursado el Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos en el IESE de Barcelona y el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de la Universidad Austral. Es además Licenciada en Relaciones Industriales, con Diploma de Honor, por la Universidad Argentina de la Empresa.

Es Directora del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral y Profesora en Prácticas de Dirección y del Programa Doctoral en el IAE. Profesora Visitante en varias escuelas de negocios de la Región y autora de varios libros y artículos de su especialidad. Ha coordinado junto con Ángeles Destéfano y María Elena Ordoñez las anteriores ediciones de las guías de buenas prácticas de Argentina “Hacia una empresa familiarmente responsable” (2011); “Hacia la responsabilidad familiar corporativa” (2013); “Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia” (2015), “Hacia una responsabilidad compartida” (2017) y “Hacia la integración familia y trabajo” (2019) y con Emma de Santos la primera guía de buenas prácticas de El Salvador “Hacia el balance de vida, trabajo y familia” (2016).

Ha sido invitada a participar como conferenciante y expositora en eventos internacionales en Estados Unidos, Australia, España, El Salvador, Guatemala, Italia, Inglaterra, México, Costa Rica, Panamá, Portugal, República Dominicana y en todos los países de Latinoamérica.

Ha recibido varios reconocimientos, entre ellos, la Orden de Mérito “Proteectora de la Familia”, otorgada por la Fundación Suma Veritas y el Rotary Club (2009); en el año 2011 fue elegida como una de las 100 mujeres líderes de Argentina por la Revista Apertura y en el año 2013 fue distinguida por su liderazgo apoyando el desarrollo de las mujeres empresarias otorgado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Magdalena de la Serna

Master en Política Social y Desarrollo: Organizaciones No Gubernamentales por *The London School of Economics and Political Science* (LSE) del Reino Unido. Obtuvo la beca *Chevening*, otorgada por el gobierno británico a jóvenes de destacado desempeño académico y futuros líderes. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica Argentina.

Investigadora Asociada del Centro Conciliación Familia y Empresa. Ha participado en proyectos con organismos internacionales como el programa “Mujeres Líderes Emergentes para el Sector Público en Argentina” organizado por el BID en alianza con el gobierno de la provincia de Buenos Aires, (2019) para la formación y empoderamiento de funcionarias públicas y el mapeo e informe de instituciones de 14 países realizado para el proyecto “Ganar-Ganar: la equidad de género es buena para los negocios” impulsado por la OIT Regional (2018). Miembro del Comité Organizador del *G20 Business Women Leaders Task Force* (2018). Cuenta con una amplia experiencia de trabajo diseñando e implementando diversos proyectos de consultoría en Argentina y Latinoamérica. Anteriormente se dedicó al desarrollo de estrategias de *branding*, *fundrasing* y coordinación de proyectos

sociales en la sociedad de civil. Inició su trayectoria profesional en el área de marketing como Gerente de Producto en Unilever.

Patricio Fay

Doctor y Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra (España). Master en Dirección de Empresas por el IAE Business School y Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires. Es *Taylor Murphy Fellow* de *Darden School of Business*, Universidad de Virginia, en Estados Unidos. Director del Área Académica Comportamiento Humano del IAE Business School y Profesor de Prácticas de Dirección del Área Académica Comportamiento Humano. Desde el 2005 hasta el 2012, se desempeñó como Director de Programas Internacionales en el IAE Business School, posición en la que ha organizado numerosos programas de negocios en distintas partes del mundo.

Actualmente, es referente del *Global Immersion Program*, que anualmente se realiza en Estados Unidos. Ha dado clases en varios países de América Latina, así como también en Estados Unidos y Europa. Tiene experiencia laboral en los sectores financiero y de bienes raíces y ha trabajado ampliamente en consultoría de empresas. Su trabajo está focalizado en el liderazgo de equipos virtuales y en *coaching* de ejecutivos de empresas. También ha lanzado y desarrollado campañas de *fundraising* para proyectos de índole social y educativa.

Soledad Salaberri

Master en Familia^(c) por la Universidad de La Sabana (Colombia). Ingeniera Informática por la Universidad Austral (Argentina). Orientadora Familiar por el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad Austral (Argentina).

Investigadora Asociada al Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School-Universidad Austral (Argentina).

Colaboradora en la Revista Sembrar Valores como columnista. Moderadora en actividades impulsadas por la ONG 3 F: Familias formando Familias. Miembro del Consejo de Dirección de 3 M: Matrimonios por un Mundo Mejor. Con experiencia profesional en la gestión de proyectos en la Fundación Aragón y en Pragma Consultores.

Marc Grau Grau

Investigador y Coordinador de la Cátedra *Joaquim Molins Figueras Childcare and Family Policies* en la Universidad Internacional de Cataluña (España). *Research Fellow* en el *Women and Public Policy Program* en *Harvard Kennedy School* (Estados Unidos).

248

Doctor en Políticas Sociales en la Universidad de Edimburgo (Escocia). Master en Ciencias Políticas y Sociales en la Universidad Pompeu Fabra y Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en ESADE (España).

Sus investigaciones se centran en el equilibrio trabajo-familia, la paternidad y las políticas familiares, entre ellas "Paternidad & Empresas: dilemas visibles y recompensas invisibles" realizada en España y replicada en Argentina, Israel, México y Estados Unidos.

Reynaldo Rivera

Doctor en Comunicación con orientación al Marketing por la Universidad de Navarra (España). Master en Sociología y Metodología de la Investigación Social por la Universidad de La Sapienza (Italia). Profesor de Marketing y

Management en la Facultad de Comunicación y Director del Centro de Innovación y Comunicación Social en la Universidad Austral-Argentina. Director del *Hemispheric Social Entrepreneurship Collaborative Center* radicado en la Universidad de Miami (Estados Unidos). Fundador y Director de la consultora internacional *InterMedia Social Innovation* (Italia).

Profesor Visitante de la Universidad de Navarra (España) y de la Universidad del Istmo (Guatemala). Investigador del proyecto *Science and Religion in the Spectrum* por la *University of Birmingham* (Reino Unido). Investigador del proyecto *Youth in Transition*, Universidad de Navarra (España). Investigador y consultor especializado en diseño, gestión y evaluación de programas de innovación y marketing social e integrado.

Reyes Rite

Presidente del Instituto Internacional para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional. Profesora Visitante del INALDE *Business School*-Universidad de la Sabana (Colombia) y de la Universidad Panamericana (México). Socia-Directora de Integrando Excelencia, Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Directora del Programa de Gestión en Emprendimiento Social, Educación y Resiliencia Experto Internacional en *Coaching* en el Colegio Universitario Villanueva adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (España).

Licenciada en Estudios Hispánicos por la Universidad de Santiago de Compostela (España). *Executive MBA* por ADE *Business School* de Barcelona (España). Máster en *Coaching* Personal, Empresarial y Ejecutivo. Máster en Programación Neuro Lingüística. Facilitador autorizado por *The International School of Coaching*. *Coach* Certificado por el IAC (*International Asociation Coaching*), ICC (*International Coaching Community*). Autora del libro “Aquí mando yo: Un espectacular viaje de la resiliencia a la ilusión” (Editorial Letrame 2020).

Bibliografía y referencias

Capítulo 01

1. Cfr. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe.” Nota Técnica Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe, Lima, julio 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
2. Cfr. ALBRIEU, R., ALLERAND, M. y DE LA VEGA, P.: “El teletrabajo en Argentina. Pandemia y después.” Documento de Trabajo N° 203. CIPPEC, Buenos Aires, 2021. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/05/203-DT-ADE-El-teletrabajo-en-Argentina-Albrieu-Allerand-y-de-la-Vega-mar...pdf>
3. Cfr. MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE: “The future of work after COVID-19.” 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-COVID-19>
4. Cfr. BLOOM, N.: “Don’t let employees pick their WFD days.” Harvard Business Review, marzo 2021. <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days>
5. Cfr. GRATTON, L.: “How to do hybrid correct?” Harvard Business Review, may-june 2021, pp. 66-74.

Capítulo 03

1. Cfr. RANJI, U., FREDERIKSEN, B.; SALGANICOFF, A. y LONG, M.: “Women, Work, and Family During COVID-19: Findings from the KFF Women’s Health Survey,” Kaiser Family Foundation, marzo, 2021. <https://www.kff.org/womens-health-policy/issue-brief/women-work-and-family-during-covid-19-findings-from-the-kff-womens-health-survey/>
2. Cfr. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT): “La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política”, abril, 2020. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf
3. Cfr. SHAPIRO, L. E.: “La inteligencia emocional de los niños,” Editorial Grupo Zeta, Buenos Aires, 1997.
4. Cfr. AMILBURU, M.; BERNAL, A. y GONZALEZ MARTIN, M.: “Antropología de la educación. La especie educable,” Editorial Síntesis, Madrid, 2018.
5. Cfr. KOVNER, K. y WILCOX, B.: “Mother Bodies, Father Bodies How Parenthood Changes us from the inside out,” Editorial Brodway Publications, 2014.
6. Cfr. CANO RODAS, A.: “¿Ser padre, una cuestión de poder?,” Editorial Académica Española, 2020.
7. Cfr. AMILBURU, M.; BERNAL, A. y GONZALEZ MARTIN, M.: “Antropología de la educación. La especie educable,” Editorial Síntesis, Madrid, 2018.
8. Cfr. HADJADJ, F.: “¿Qué es una familia?,” Editorial Nuevo Inicio, España, 2015.
9. Cfr. IGLESIAS DE USSEL, J.: “Sobre el futuro de la familia,” Editorial Academia de Ciencias Morales y Políticas, España, 2010.

10. Cfr. SEITUN, M.: “Criar hijos confiados, motivados y seguros. Hacia una paternidad responsable y feliz,” Editorial Sudamericana, Buenos Aires, septiembre 2011, pp. 236 - 237.

11. Cfr. POSADA GONZALEZ, N.: “¿Qué es Biofamilia?,” mayo 2020. <https://www.minuto30.com/opinion/que-es-biofamilia/1031477/>

12. PEREZ-ADAN, J.: “Breves de iniciación sociológica 2: La Familia”, EUNSA, Pamplona, 2012, p. 5.

Capítulo 04

Bowles, H. R., Kotelchuck, M., & Grau Grau, M. (2021). Reducing Barriers to Engaged Fatherhood: Three Principles for Promoting Gender Equity in Parenting. In M. Grau Grau, M. Las Heras, & H. R. Bowles (Eds.), *Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality. Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives* (pp. 299–325). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75645-1_17

Eggebeen, D. J., & Knoester, C. (2001). Does fatherhood matter for men? *Journal of Marriage and Family*, 63 (2), 381–393.

England, P. (2010). The Gender Revolution: Uneven and Stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/0891243210361475>

Goldscheider, F., Bernhardt, E., & Lappegård, T. (2015). The gender revolution: A framework for understanding changing family and demographic behavior. *Population and Development Review*, 41(2), 207–239.

Grau-Grau, M. (2015). *Recompensas invisibles: Los beneficios de la paternidad en los propios padres y sus trabajos*. Barcelona, Spain: Fundación M. Teresa Rodó. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Grau-Grau, M. (2017). *Work-family enrichment experiences among working fathers: evidence from Catalonia*. University of Edinburgh.

Harrington, B., Van Deusen, F., & Humberd, B. (2011). *The New Dad: Caring, Committed and Conflicted*. Boston, MA: Boston College Center for Work & Family.

Kaufman, G. (2013). *Superdads: How fathers balance work and family in the 21st Century*. New York, NY: NYU Press.

Kotelchuck, M. (2021a). The Impact of Father's Health on Reproductive and Infant Health and Development. In M. Grau Grau, M. Las Heras Maestro, & H. R. Bowles (Eds.), *Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality. Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives* (pp. 31–61). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75645-1_3

Kotelchuck, M. (2021b). The Impact of Fatherhood on Men's Health and Development. In M. Grau Grau, M. Las Heras Maestro, & H. R. Bowles (Eds.), *Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality. Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives* (pp. 63–91). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75645-1_4

Lamb, M. E., Pleck, J. H., Charnov, E. L., & Levine, J. A. (1985). Paternal behavior in humans. *American Zoologist*, 25(3), 883–894.

LaRossa, R. (1988). *Fatherhood and social change*. *Family Relations*, 37(4), 451–457.

Marks, L., & Palkovitz, R. (2004). American fatherhood types: The good, the bad, and the uninterested. *Fathering: A Journal of Theory, Research, and Practice about Men as Fathers*, 2(2), 113–129. <https://doi.org/10.3149/fth.0202.113>

Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2020). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 27(5), 680–700. <https://doi.org/10.1177/1350508419838692>

Yogman, M., & Garfield, C. F. (2016). Fathers Roles in the Care and Development of Their Children: The Role of Pediatricians. *Pediatrics*, 138(1), e20161128–e20161128. <https://doi.org/10.1542/peds.2016-1128>

Anexos

1. Guía de Buenas Prácticas: Hacia una Empresa Familiarmente Responsable (2011); Guía de Buenas Prácticas: Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa (2013); Guía de Buenas Prácticas: Hacia un nuevo Pacto entre Trabajo y Familia (2015); Guía de Buenas Prácticas: Hacia el Balance de vida, trabajo y familia (2016); Guía de Buenas Prácticas. Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad (2017).

2. Dra. en Filosofía por la Universidad de Navarra, España. Ha realizado estudios de postgrado en Filosofía en Roma y ha cursado el Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos en el IESE de Barcelona y el Programa de Alta Dirección del IAE Business School de la Universidad Austral. Es además Lic. en Relaciones Industriales, con diploma de honor, por la Universidad Argentina de la Empresa.



Esta publicación se terminó de imprimir en Triñanes Gráfica
en el mes de octubre de 2021.

“La pandemia nos puso frente a desafíos laborales que estamos encarando junto al sector público y los trabajadores que se suman a los retos preexistentes que son parte de nuestra agenda cotidiana: la educación para el empleo, la economía digital, la igualdad de oportunidades y la corresponsabilidad a la hora de asumir las tareas de cuidado. Esta guía es una herramienta indispensable para dar respuestas a las nuevas coordenadas del entorno laboral y para reforzar el compromiso con el diseño de un futuro más equitativo para todos, especialmente para las mujeres en el mundo empresarial.”

Daniel Funes de Rioja, Presidente de la Unión Industrial Argentina

“En este tiempo de cambios vertiginosos, necesitamos ser personas íntegras e integradas y generar espacios que promuevan esa integración. Por eso es tan valioso el trabajo que realiza CONFyE y esta nueva guía que nos ilumina con las mejores prácticas. Si creemos que la familia sana y unida es el núcleo central de una sociedad, debemos promoverla, cuidarla y contenerla en todos los ámbitos de la actividad humana y las empresas son pieza clave en esta tarea.”

Silvia Torres Carbonell, Directora del Centro de Entrepreneurship, IAE Business School

“El trabajo sostenido y consistente que CONFyE viene realizando y que ha quedado plasmado en las guías de buenas prácticas, ha impactado no solo en las empresas, mejorando la calidad de vida de mujeres y de hombres, sino también ha sido un antecedente para promover una nueva legislación y políticas públicas que acompañen las responsabilidades familiares de los trabajadores en nuestro país.”

Esteban Bullrich, Senador de la Nación Argentina

Esta publicación se ha realizado con el aporte de:

