Módulo 4

**6. Administración de las compensaciones.**

**Retribuciones financieras indirectas→** Están compuesta por un conjunto de prestaciones que la organización concede a sus trabajadores. Estos servicios no dependen del puesto ni de su nivel de desempeño, sino que son concedidos por el mero hecho de pertenecer a la organización

* Prestaciones por ley
* Seguridad social
* Seguro de desempleo
* Indemnización o compensación de los trabajadores
* Licencias por razones médicas y familiares

**6.1. Concepto de Prestaciones.** Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa (es la remuneración financiera indirecta). Por lo regular, las prestaciones cuestan dinero a la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta. Por ejemplo, una organización tal vez gaste varios miles de dólares al año al pagar su contribución a las primas de seguros de salud de cada empleado. El empleado no recibe el dinero, pero obtiene el beneficio de la cobertura del seguro de salud. Este tipo de remuneración tiene dos ventajas:

1. por lo general no es gravable para el empleado y

2. el costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para los grupos grandes de empleados que para los individuos.

**Prestaciones obligatorias.** Son obligatorias, porque así lo establece la legislación del país.

**6.1.1. Prestaciones otorgadas por ley: Seguridad Social (Seguro de vida, ART, Jubilación, Obra Social); Seguro de desempleo; Indemnización por despido sin causa; Licencias por razones médicas y familiares; Vacaciones pagas; Días por examen; Licencia por maternidad, etc.**

Dan cuenta de cerca del 10% de los costos totales de las remuneraciones. En el caso de Argentina, entre las prestaciones otorgadas por ley se encuentran las relativas a la seguridad social. A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es el ente encargado de definir los estándares mínimos de seguridad social que los estados deben garantizar y de establecer los principios básicos por considerar en su aplicación.

* asistencia médica;
* prestaciones monetarias por enfermedad;
* prestaciones de desempleo;
* prestaciones de vejez;
* prestaciones en caso de accidentes de trabajo o enfermedad profesional;
* prestaciones familiares;
* prestaciones de maternidad;
* prestaciones de invalidez;
* prestaciones de sobrevivientes





En nuestro país, el derecho a la seguridad social es una responsabilidad del Estado nacional que trabaja junto con las organizaciones empresariales.

El Sistema de Seguridad Social de la Argentina es un conjunto de beneficios dirigidos a cubrir las contingencias, estos son:

A) las asignaciones familiares;

B) el seguro de desempleo;

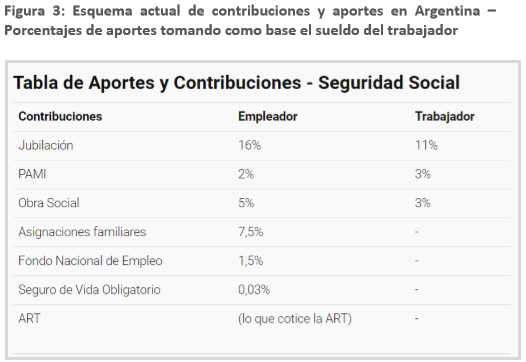
C) la cobertura de riesgos del trabajo;

D) la cobertura de salud;

E) la cobertura previsional de jubilaciones y pensiones.

Es importante destacar que, en todos los casos, el empleador realiza una contribución al Estado para garantizar estas prestaciones en función de un porcentaje de sueldo del trabajador. Este tributo se denomina contribuciones patronales.

Para el caso de la cobertura de salud y la cobertura previsional de jubilaciones y pensiones, la responsabilidad de cobertura es compartida entre el empleador y el trabajador. El primero aporta un porcentaje sobre el sueldo del trabajador a través de las denominadas contribuciones patronales; mientras que el trabajador realiza aportes también proporcionales a su sueldo. Estos son retenidos por el empleador y redirigidos al Sistema Nacional de Seguridad Social.



Dentro de las prestaciones otorgadas por la ley argentina, se encuentran una serie de beneficios vinculados con la disposición de tiempo y pago por tiempo no trabajado, como por ejemplo:

* licencias por razones médicas y familiares;
* plus vacacional (vacaciones pagas);
* días por examen;
* licencia por maternidad;
* indemnización por despido sin causa.

**Seguro de desempleo** La intención de los seguros de desempleo es dar tiempo a los trabajadores desocupados para encontrar un nuevo trabajo equivalente al que perdieron sin que tengan que sufrir dificultades financieras. Sin esta prestación, los trabajadores podrían tener que aceptar empleos para los cuales están excesivamente capacitados o terminar bajo el auspicio de algún programa de asistencia social. El seguro de desempleo también sirve para sostener los gastos de los consumidores durante periodos de ajustes económicos.

**Indemnización por despido sin causa justa** fijada por la legislación argentina, es igual a un mes de sueldo por cada año de servicios o fracción mayor a tres meses, en base a la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada por el trabajador, correspondiente al último año o tiempo de servicios si fuere mayor (SACADO DE INTERNET)

**Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares** (Family and Medical Leave Act, FMLA) de 1993 se aplica a los empleadores privados con 50 empleados o más y a todos los empleadores gubernamentales independientemente del número de empleados. Esta ley concede a los empleados hasta 12 semanas al año de licencias no pagadas en situaciones específicas. El propósito general de la ley es ayudar a los empleados a equilibrar las demandas del trabajo sin obstaculizar su capacidad para atender sus necesidades personales y familiares. Los derechos de esta ley se aplican únicamente a los empleados que han trabajado para un empleador durante por lo menos 12 meses y a quienes han acumulado por lo menos 1,250 horas de servicio durante los 12 meses inmediatamente anteriores al inicio de la licencia.16 Asimismo, esta ley garantiza que se mantenga la cobertura de los seguros de salud durante la licencia y también que el empleado tenga el derecho a regresar a la misma posición o a una equivalente después de una licencia.

**Vacaciones pagas** El trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

a) De catorce (14) días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de cinco (5) años.

b) De veintiún (21) días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de cinco (5) años no exceda de diez (10).

c) De veintiocho (28) días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de diez (10) años no exceda de veinte (20).

d) De treinta y cinco (35) días corridos cuando la antigüedad exceda de veinte (20) años.

Para determinar la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquélla que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas. (sacado de la Ley de Contrato de Trabajo)

**Días por examen** Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, dos (2) días corridos por examen, con un máximo de diez (10) días por año calendario. Los exámenes deberán estar referidos a los planes de enseñanza oficiales o autorizados por organismo provincial o nacional competente.

El beneficiario deberá acreditar ante el empleador haber rendido el examen mediante la presentación del certificado expedido por el instituto en el cual curse los estudios. Las licencias serán pagas, y el salario se calculará con arreglo a lo dispuesto en el artículo 155 de la ley (Tratándose de trabajos remunerados con sueldo mensual, dividiendo por veinticinco (25) el importe del sueldo que perciba en el momento de su otorgamiento)

**Licencia por maternidad (Art. 177)** Queda prohibido el trabajo del personal femenino durante los cuarenta y cinco (45) días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco (45) días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar por que se le reduzca la licencia anterior al parto, que en tal caso no podrá ser inferior a treinta (30) días; el resto del período total de licencia se acumulará al período de descanso posterior al parto. En caso de nacimiento pre-término se acumulará al descanso posterior todo el lapso de licencia que no se hubiere gozado antes del parto, de modo de completar los noventa (90) días.

(Art. 178) Se presume, salvo prueba en contrario, que el despido de la mujer trabajadora obedece a razones de maternidad o embarazo cuando fuese dispuesto dentro del plazo de siete y medio (7 y 1/2) meses anteriores o posteriores a la fecha del parto, siempre y cuando la mujer haya cumplido con su obligación de notificar y acreditar en forma el hecho del embarazo así, en su caso, el del nacimiento. En tales condiciones, dará lugar al pago de una indemnización igual a la prevista en el artículo 182 de esta ley (equivalente a un año de remuneraciones, que se acumulará a la establecida en el artículo 245)

(Art. 179) Toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos (2) descansos de media hora para amamantar a su hijo, en el transcurso de la jornada de trabajo, y por un período no superior a un (1) año posterior a la fecha del nacimiento, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amamante a su hijo por lapso más prolongado. En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadoras que determine la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternales y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan.

(Sacado de la ley de contrato de trabajo)

**6.1.2. Prestaciones voluntarias:**

“Los beneficios discrecionales o proporcionados voluntariamente por los empleadores varían ampliamente de una empresa a otra”. Las prestaciones voluntarias corresponden a beneficios que exceden y mejoran lo establecido por ley, se implementan porque mejoran la propuesta de valor que el empleador otorga a sus trabajadores y potencian la capacidad de la organización de atraer, retener e incentivar al personal productivo e idóneo para lograr sus metas empresariales.

Algunos ejemplos:

* almuerzo subsidiado por el empleador;
* transporte a las instalaciones de la empresa subsidiado por el empleador (comúnmente aplicado en empresas que se localizan en las afueras de la ciudad);
* automóvil de la empresa (generalmente, se aplica para personal directivo);
* reintegro de gastos de guardería;
* reintegro de gastos por la realización de actividades recreativas, culturales o deportivas;
* programas de salud y bienestar;
* pago de una prepaga para mejorar la prestación ofrecida por la obra social;
* servicio de cafetería;
* asistencia legal.

Es muy importante definir este paquete de beneficios a la luz de la estrategia corporativa y la estrategia de RR.HH., ya que la mejor combinación de beneficios dependerá de las necesidades de la organización y de las características y necesidades de sus trabajadores.

B. y A. Hidalgo (2012):

Un aspecto que debe cuidarse en todo momento es que el volumen de los beneficios guarde una relación adecuada con el salario. El beneficio siempre complementa al salario, nunca sustituye ni reemplaza la remuneración básica. El salario básico es siempre la parte más importante de la remuneración de la mayoría de las personas que trabajan en una empresa. ¿Por qué? Porque el salario básico otorga al individuo previsibilidad sobre su presupuesto mensual o anual y, por ende, sobre sus futuros gastos.

Dado que la remuneración es estratégica –porque el salario se contabiliza como resultado negativo–, algunas organizaciones intentan suplir salario básico con beneficios. Pero este procedimiento, lejos de acercar una solución que reduzca ese resultado, introduce un elemento que distorsiona el contrato laboral. Por lo general, cuando un sueldo es bajo y los beneficios son normales, suele aparecer el reclamo de un salario mayor, hay que respetar el carácter complementario del beneficio y no sustitutivo. (Pp. 101-102).

**7. Retribución no financiera**

**7.1. Componentes de la retribución no financiera**

“se trata de aquellas compensaciones sin valor económico asignable como pueden ser las oportunidades de desarrollo profesional, la posibilidad de conciliar vida personal y profesional o los conocidos planes de reconocimiento”.

En el mismo marco conceptual, B. y A. Hidalgo (2012) denominan a este tipo de retribución “beneficios no cuantificables” (p. 102) de la siguiente manera:

Son aquellos cuya percepción resulta muy subjetiva (incluso para el empleado) y su impacto en la economía individual es muy difícil de medir. Por estas razones, no tiene sentido pretender otorgarles un valor en dinero. ¿Qué hacer en este caso? Comunicar y sensibilizar a nuestra gente para que aprecie y aproveche también estos beneficios. Es responsabilidad del área de Recursos Humano promover que se tome conciencia de la existencia de cada uno de ello y, hasta donde sea posible, les reconozcan un valor. Entre los beneficios no cuantificables cabe mencionar los siguientes:

* Capacitación (para el empleado).
* Educación para el grupo familiar (a través de becas para los niños, provisión de útiles escolares, etcétera).
* Actividades culturales y sociales (participación en eventos y celebraciones).
* Actividades deportivas (gimnasio dentro o fuera de la empresa, integración a equipos deportivos).
* Revista de circulación interna de la empresa.

A estos, quisiéramos agregar, de manera destacada, el siguiente conjunto de beneficios no cuantificables que, para muchos, no forman parte de la retribución a las personas Y, sin embargo, constituyen un elemento muy importante a la hora de atraer y retener al personal.

* Plan de carrera.
* Proyecto asignado.
* Perspectiva de desarrollo local e internacional.
* Recursos asignados.
* Teletrabajo.
* Banco de horas.
* Horario flexible.
* Seguridad laboral.
* Lugar de trabajo.
* Empresa en general (prestigio, marcas, espacio físico, distancia al domicilio). (Pp. 102-103).

**7.1.1. El trabajo como factor de remuneración no financiera: Características del trabajo (variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía, retroalimentación).**

El trabajo mismo constituye un factor muy poderoso en la ecuación de remuneración. Las respuestas a las siguientes preguntas nos dan indicios importantes acerca del valor del trabajo en sí mismo:

1. ¿El trabajo es significativo y desafiante?

2. ¿Hay algún reconocimiento por el logro?

3. ¿Obtengo algún sentimiento de logro al realizar el trabajo?

4. ¿Existe la posibilidad de un aumento de responsabilidades?

5. ¿Hay alguna oportunidad de crecimiento y de avance?

6. ¿Disfruto al realizar mi trabajo?

…algunos empleos son tan estimulantes que los titulares están ansiosos por ir a trabajar cada día... Frente a la oportunidad de obtener un generoso aumento de sueldo dejando el trabajo actual el empleado podría negarse rápidamente. La falta de disposición para cambiar de trabajo y aceptar uno que ofrece una remuneración financiera adicional indica que el trabajo en sí es una retribución importante. Tales trabajos con frecuencia son significativos y desafiantes, en ellos los empleados reciben reconocimiento por sus éxitos, experimentan un sentimiento de logro, y tienen la oportunidad de crecimiento y desarrollo. Los individuos que están comprometidos con sus trabajos encuentran una gran satisfacción en sus actividades y sienten que están contribuyendo al éxito de la organización y, por lo tanto, tienden a permanecer en la empresa.

Para diseñar puestos que generen estas sensaciones en los trabajadores, contamos con el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1980).

….trata de determinar qué condiciones laborales permiten una alta motivación interna en los trabajadores. Un trabajador presentará una alta motivación Interna cuando tenga tres tipos de experiencias denominadas, Estados Psicológicos Críticos - EPC-):

(1) Es necesario que el trabajador Perciba su Puesto como Significativo, debe sentir que su trabajo sea útil y valioso, que es importante;

(2) El trabajador ha de sentirse Responsable por los resultados de su trabajo, debe percibir que su ejecución depende de su propio esfuerzo o iniciativa y

(3) El trabajador debe conocer los Resultados de su trabajo, obteniendo información de si su desempeño es correcto. (Fortea, 1994, p. 4).

Al mismo tiempo, Snell y Bohlander (2013) –citando una investigación emprendida por R. Hackman y G. Oldham– enuncian las 5 características del puesto de trabajo que se relacionan de manera directa con la satisfacción del ocupante y la promoción en él de alguno o de todos los estados psicológicos expuestos.

Para que el trabajador experimente estos EPC, es necesario que el puesto desempeñado, presente las siguientes características (denominadas en el modelo Dimensiones Centrales del Puesto -DCP-):

(1) ***Variedad de destrezas (Vdd)*** el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito.

(2) ***Identidad de las tareas (Idt)*** es el grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final.

(3) ***Importancia de las tareas (Imt)*** Cuando el desempeño del trabajo de una persona influye en las vidas de otros individuos, el empleado con frecuencia experimenta un sentido real de logro

(4) ***Autonomía (A)*** es el grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al rea lizar sus trabajos.

(5) ***Retroalimentación del Puesto (Rp)*** es la información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo.

**7.1.2. El ambiente de trabajo como factor de remuneración no financiera: Políticas empresarias. Administradores capaces. Empleados competentes. Buen clima laboral. Símbolos de status. Condiciones de trabajo.**

Una adecuada gestión de recursos humanos con mirada particular sobre el diseño y administración de políticas y prácticas adecuadas para la generación de un ambiente laboral adecuado para el equipo de trabajadores genera terreno fértil para la comunión de objetivos organizacionales y personales. Por tanto, se incrementa el rendimiento del negocio a la par de la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

**Políticas sólidas** es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas.

* Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad y la calidad del trabajo.
* Crear y mantener buenas condiciones de trabajo; proporcionar el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.
* Dar empleo a las personas sin importar su raza, sexo, color, origen nacional o edad. Motivar a los empleados para que mejoren sus habilidades participando en aquellos programas educacionales o de capacitación que estén disponibles. Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización. Las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas alejan a las personas.

**Administradores capaces** Muchos empleados abandonan sus trabajos por la manera en la que se está administrando la unidad. El solo hecho de estar subordinado a un jefe incompetente todos los días constituye una motivación suficiente para reportarse enfermo cuando en realidad no es así. Tal vez se trate de un administrador autocrático, quien solamente quiere que las cosas se hagan a su manera. Asimismo, puede haber un administrador que aparentemente es incapaz de tomar una decisión, haciendo con ello que el ambiente laboral de sus empleados sea menos que deseable.

**Empleados competentes** Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente con sinergia. La sinergia consiste en una acción cooperativa de dos o más personas que trabajan juntas para lograr más de lo que cada una podría hacer por su cuenta. La sinergia implica la posibilidad de lograr tareas que ni siquiera podrían realizarse si los individuos trabajaran en forma separada. La resolución de problemas en forma conjunta con frecuencia es emocionante cuando los compañeros de trabajo también son competentes. Las organizaciones de éxito ponen de relieve el desarrollo continuo y aseguran el empleo de administradores y no administradores competentes. Los ambientes competitivos y el requisito de un trabajo en equipo no permitirán que las cosas se hagan de otra manera.

**Colegas agradables** En este mundo un número muy reducido de individuos son totalmente autosuficientes y prefieren estar solos; este tipo de sujetos probablemente no tendrían éxito en las organizaciones orientadas hacia los equipos que existen en la actualidad. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en un grupo de trabajo se necesita a menudo de individuos con antecedentes diversos. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en términos de valores y metas comunes.

**Símbolos de estatus adecuados** son reconocimientos organizacionales que pueden tomar muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, la cercanía del espacio privado de estacionamiento a la oficina, la alfombra de la oficina y el título del puesto de trabajo. Algunas compañías hacen un uso liberal de estos tipos de reconocimientos; otras tienden a minimizarlos. Este último enfoque refleja una preocupación acerca del efecto adverso que pueden tener estos símbolos sobre la creación y el mantenimiento de un espíritu de equipo entre los miembros de varios niveles de la empresa.

**Condiciones de trabajo** En la actualidad, el aire acondicionado y la existencia de un lugar de trabajo razonablemente seguro y saludable se consideran aspectos necesarios. Otro factor de importancia creciente es la flexibilidad o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados.

**7.1.3. Flexibilidad en el ámbito laboral: horarios flexibles; semana de trabajo reducida; puesto compartido; trabajos a distancia; trabajo de tiempo parcial.**

Desde hace más de tres décadas, las organizaciones comenzaron a ocuparse de definir políticas y prácticas que permitieran a los trabajadores equilibrar sus obligaciones laborales con los intereses personales buscando, al mismo tiempo, integrar la familia a la vida corporativa.

Las organizaciones están modificando los sitios de trabajo a fin de dar acomodo a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Esto incluye el dar un rango amplio de opciones de horarios y prestaciones que den a los trabajadores más flexibilidad en el trabajo y les permitan balancear e integrar mejor su trabajo con su vida personal. (Robbins, y Judge, 2006, p. 604).

Al momento de diseñar políticas y prácticas para favorecer que los trabajadores concilien vida profesional con vida familiar, es muy importante explorar sus motivaciones, anclas de carrera y preferencias a fin de generar propuestas que sean valoradas por los empleados e impulsen su satisfacción laboral. Al respecto, P. Senge se expresa así:

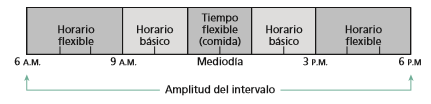
Parecería que cuanto mayor es la dedicación al trabajo se logra mayor éxito laboral y que cuanta más dedicación a la familia mayor es el éxito en lo que respecta a ese ámbito. Si esto fuese así, de manera literal, existiría un verdadero divorcio entre ambos roles. Como el mismo Senge dice, las organizaciones deberán “hacer algo” para que la armonización de roles no pase de ser algo deseable a constituir una opción dicotómica. Si la “guerra” entre el trabajo y la familia existe, cuando una persona tenga problemas con su familia disminuirá su eficacia y rendimiento en la labor y en el aprendizaje. Por lo tanto, la situación se torna paradojal. Para Senge las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario dado el compromiso con sus integrantes y es necesario –también– para desarrollar las aptitudes de la organización. (Citado por Alles, 2010, p. 375).

Por otra parte, es importante destacar que los líderes de la organización juegan un papel crucial en la promoción de la integración trabajo-familia.

El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores. Los jefes tienen una serie de actividades que desarrollar atinentes a su rol de jefes. Ellos cubren un rol fundamental en la temática que nos ocupa. Serán los jefes los primeros en poder detectar un problema en su colaborador y brindarle, dentro de los límites de autoridad de que dispongan, ayuda y consejo. (Alles, 2010, p. 75).

Al hablar de conciliación entre trabajo y vida personal, debemos mencionar al Estado. Esto se debe a que, sumado a lo que las organizaciones pueden implementar, es responsable de regular deberes, obligaciones y derechos tanto de los trabajadores como de las empresas. Por lo tanto, son el Estado y su Poder Legislativo quienes tienen la tarea de emitir juicios y establecer lineamientos para regular horarios laborales, contratos de trabajo, promoción de la diversidad en los ambientes laborales , flexibilidad en la forma de trabajar, condiciones físicas, presencia de la mujer en el mercado laboral, consideraciones para favorecer la maternidad y la lactancia, actividades insalubres, particularidades al respecto en diferentes tipos de actividades económicas, entre otros.

**Horarios de trabajo flexibles,** es una práctica que consiste en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites... los empleados trabajan el mismo número de horas por día que un horario estándar. Sin embargo, trabajan esas horas dentro de un intervalo de mayor amplitud, que comprende la duración máxima de una jornada de trabajo. … El tiempo básico es aquella parte del día en la que deben estar presentes todos los empleados. El horario flexible es el periodo dentro del cual los empleados pueden hacer variaciones. Puesto que los horarios flexibles son muy valorados en la sociedad actual, esta característica ofrece a los empleadores una ventaja en el reclutamiento de empleados nuevos y en la retención del personal altamente calificado. Asimismo, los horarios flexibles permiten a los empleados ampliar sus oportunidades.



**Semana de trabajo reducida** Es un arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana típica de trabajo de ocho horas al día. Una semana de trabajo reducida ordinaria puede consistir en cuatro días de 10 horas cada uno. Al trabajar de acuerdo con estos arreglos, los empleados han reportado una mayor satisfacción en el trabajo. Además, una semana de trabajo reducida ofrece el potencial de hacer un mejor uso del tiempo libre para la vida familiar, para los asuntos personales y para la recreación.

*En este caso, es muy importante considerar lo establecido por la Ley N.° 20.744, Ley de Contrato de Trabajo argentina, en el artículo 197, “Concepto. Distribución del tiempo de trabajo. Limitaciones”, respecto del descanso establecido entre jornada y jornada: “Entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no inferior a doce (12) horas”.*

**Homeworking** Esta práctica suele denominarse también teletrabajo o home office. Teletrabajo es una buena práctica que consiste en trabajar a distancia utilizando las tecnologías de comunicación disponibles. Las organizaciones que ponen en práctica el teletrabajo de manera eficaz lo hacen para determinados puestos y considerando las capacidades tanto de los teletrabajadores como de sus respectivos jefes. (Alles, 2010, p. 96).

**Trabajo a tiempo parcial** El trabajo de tiempo parcial, en Argentina, es aquel que implica una dedicación horaria de ¾ de la jornada habitual, es decir, 6 horas diarias. “El hecho de ofrecer empleos de tiempo parcial permite incorporar al mercado laboral a mucho individuos altamente calificados que desean atender las necesidades tanto laborales como personales”. Para este tipo de casos, el trabajo a tiempo parcial puede resultar muy beneficioso.

Al respecto, la Ley N.° 20.744 de Contrato de Trabajo, establece:

La reducción de la jornada máxima legal solamente procederá cuando lo establezcan las disposiciones nacionales reglamentarias de la materia, estipulación particular de los contratos individuales o Convenios Colectivos de Trabajo. Estos últimos podrán establecer métodos de cálculo de la jornada máxima en base a promedio, de acuerdo con las características de la actividad.

**Puesto compartido** Esta práctica consiste en que “… dos personas que trabajan a tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones” (Wayne Mondy, 2010, p. 326).

A diferencia de la modalidad de compartir el puesto de trabajo, éste es un empleo de tiempo completo para dos administradores.