



2018

Transformación del negocio y su impacto en la gente



I. Tendencias de la implementación de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral

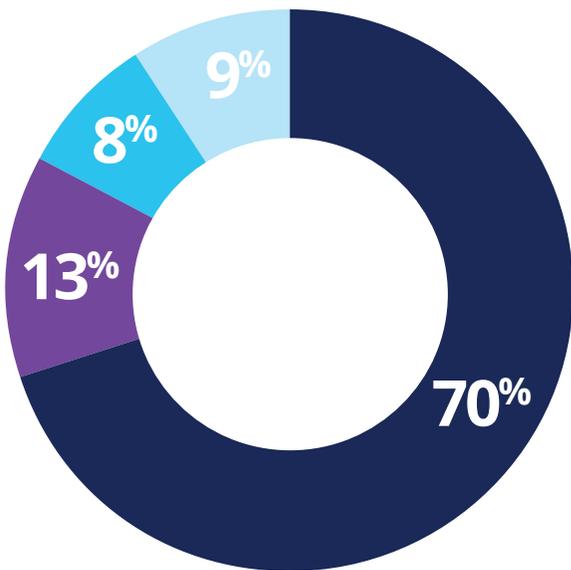
Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral

A comienzos del pasado año se aprueba la Ley Núm. 4 de 26 de enero de 2017 establecida como Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral. Popularmente, la ley es conocida como la “reforma laboral”. El propósito de dicha ley fue modificar la regulación laboral vigente previo a la aprobación de la ley. Según describe la ley, la regulación establece un clima menos competitivo de acuerdo con distintas fuentes de información. Por tanto, un cambio de este clima supondría mayor competitividad de las empresas del país y aumento en la creación de empleos mediante la atracción de inversión.

Más allá del impacto en materia económica, la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral estableció cambios en la reglamentación de un sinnúmero de leyes relacionadas a días de vacaciones y requerimiento de horas trabajadas, acumulación de licencia de enfermedad, horas extras, día de descanso (séptimo día de trabajo), periodo de alimentos, periodo probatorio, bono de Navidad etc. La ley define que, en algunos casos específicos, los empleados contratados antes de que entrara en vigor la ley disfrutarán de los mismos derechos y beneficios que mantenían antes. Esto supuso nuevos escenarios para los patronos en la administración y cumplimiento de políticas. Esta situación indudablemente se tradujo a un clima de incertidumbre donde los patronos en la isla analizan el impacto que tendría modificar sus programas de recompensa total.

Actualmente, a más de un año de la implementación de la reforma, es lógico preguntarse si las empresas en la isla han decidido alinear sus programas a los parámetros contenidos en la ley. Por consiguiente, es preciso conocer como se ha comportado o reaccionado el mercado en términos de la aplicación de la nueva ley.

¿Qué cambios han implementado las empresas?



Un estudio realizado en junio de 2017 donde participaron más de 50 empresas identificó que un 91% de las empresas participantes implementaron o planeaban implementar algún cambio en sus políticas o prácticas como resultado de la nueva ley. Este dato sugiere que las empresas actuaron de forma ágil a solo meses de aprobada la ley. De este grupo de empresas, el 70% solo implementó o planeaba implementar

cambios específicos y no incorporar todos los cambios posibles como consecuencia de la ley. Un 13% de las empresas adoptaron un enfoque más agresivo, indicando que modificarían sus políticas de forma tal que estuvieran alineadas a los parámetros de la ley. En contraste, solo un 9% de las empresas participantes de este estudio indicó que no se implementarían cambios como consecuencia de las enmiendas a la reglamentación.

Como se hubiera esperado luego de la aprobación de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, los patronos han reaccionado. Sin embargo, las reacciones no se han traducido con uniformidad. Al menos no se puede afirmar que el mercado se ha ordenado para adoptar los cambios incorporados en la regulación laboral en todos los renglones aplicables. Las tendencias pueden variar dependiendo del beneficio.

Licencia de vacaciones

El 19% de las empresas encuestadas indicaron que estarían implementando o implementarían la tasa de acumulación establecida en la Ley Núm. 4 donde los empleados contratados luego de la ley acumularán entre 6 días y 15 días al año basados en el total de años de servicio. Por ende, este conjunto de empresas estaría o considerarían manejar políticas separadas para empleados contratados antes y después de la reforma.

La mayoría de las empresas consideraron en ese momento optar por mantener sus políticas de licencias de vacaciones según estaban previamente definidas y evitar manejar dos políticas distintas para dos poblaciones diferentes.

La tendencia es similar cuando se analiza el total de horas trabajadas al mes que son requeridas. Escasamente el 6% de las empresas aumentaron el total de horas trabajadas por mes requeridas a empleados contratados antes de la aprobación de la reforma. Entonces las empresas han decidido mantener en su política un requisito de horas menor al establecido por ley. Cuando se analiza el dato para empleados contratados después del 26 de enero de 2017, solo el 40% de las empresas considera elevar el total de horas requeridas tal y como se establece en la ley.

Al analizar la conducta del mercado en cuanto a los cambios en las políticas en licencia de vacaciones, se puede concluir que al momento de ser encuestadas las empresas se inclinan en no reducir el beneficio a sus empleados y en términos administrativos no manejar políticas distintas dependiendo de la fecha de contratación. El bajo porcentaje de las empresas implementando cambios también puede entenderse como el deseo del patrono de no impactar significativamente un beneficio tan valorado por el empleado o mantener un periodo de observación más prologando del mercado o un mayor análisis antes de decidir alterar políticas.

Licencia por enfermedad

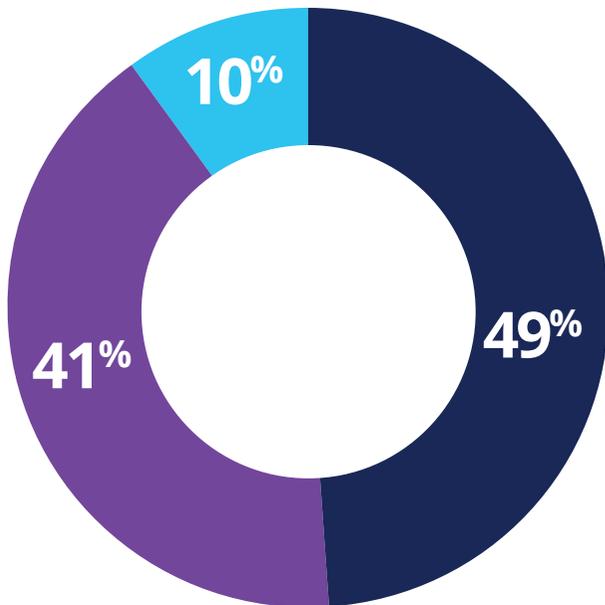
Al igual que la licencia de vacaciones, las empresas no se inclinan en modificar sus políticas en licencias por enfermedad. La acumulación de días por mes permaneció inalterada tras la aprobación de la ley en este renglón. Sin embargo, la ley fue enmendada afectando el total de horas trabajadas que son requeridas. No obstante, solo el 2% de las empresas aumentaron o consideran aumentar el total de horas requeridas a empleados contratados antes del 26 de enero de 2017. Cuando se observa el dato para empleados contratados posterior a la fecha señalada se evidencia un aumento, pero no así una prevalencia. Aproximadamente el 35% de las empresas aumentaron o consideraban aumentar el total de horas trabajadas a 130 por mes. Estos datos sugieren que claramente la tendencia es a no implementar cambios a las políticas de licencia por enfermedad.

Bono de Navidad

La reforma laboral trajo consigo cambios en el pago estatutario al bono de Navidad. La nueva reglamentación reduce el monto a ser pagado al empleado; y aumenta la cantidad de horas necesarias para la elegibilidad del bono. Estos cambios son aplicables a empleados contratados después del 26 de enero de 2017.

La mayoría de las empresas que decidan atemperar su política a los parámetros legales vienen obligadas a mantener dos políticas en cuanto a este componente de paga. Esto se debe a que los empleados contratados previo al 26 de enero del 2017 mantienen el derecho según lo establecía la reglamentación vigente del momento.

Cuando se analiza el mercado, un poco más del 40% de las empresas encuestadas indicaron que estaría ajustando su política al nuevo mínimo legal del 2% del salario base anual hasta un máximo de 600 dólares para empleados contratados luego de la fecha en que la nueva regulación entró en vigor. Aunque no es la práctica prevalente para este grupo, este dato presenta una posible tendencia futura tomando en consideración que solo el 10% de las empresas se mantendrían pagando el antiguo mínimo legal para todos sus empleados irrespectivamente de su fecha de contratación y que históricamente la prevalencia del mercado es que las empresas otorguen el mínimo legal.



- 6% salario base anual (máximo \$600)
- Porcentaje del salario base anual (mayor al mínimo legal)
- 2% del salario base anual (máximo \$600)

La política prevalente en el pago del bono de Navidad para empleados contratados antes del 26 de enero de 2017 sigue siendo el 6% del salario base anual, hasta un máximo de \$600. Esta es la práctica para un 64% de las empresas.

A pesar de que la nueva regulación aumenta la cantidad de horas trabajadas requeridas para que el empleado sea elegible a recibir el bono de Navidad, las empresas continúan requiriendo la cantidad mínima bajo la antigua regulación. El 60% de las empresas han decidido mantener dentro de su política el requisito de las 700 horas trabajadas y no las 1,350 que dispone la nueva Ley Núm. 4. Esta práctica se mantiene tanto para los empleados contratados antes del 26 de enero de 2017 como para los empleados contratados después de esta fecha.

Finalmente, la reforma laboral establece un periodo específico en el calendario para el pago del bono de Navidad. Este periodo comienza el 15 de noviembre y termina el 15 de diciembre. La práctica común en el mercado es pagar el bono en el mes de diciembre siendo esta la prevalencia para más del 75% de las empresas.

Bajo la nueva reglamentación al patrono le es permitido acreditar el monto del bono de Navidad al pago de otros bonos. A pesar de esta concesión, apenas el 4% de las empresas han decidido aplicar este crédito.

Basado en los datos, la tendencia entre la mayoría de las empresas es que se mantenga la política en el pago del bono de Navidad en los mínimos establecidos en la antigua y nueva regulación.

Horas extras

Otras de las enmiendas más notables incluidas en la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral son aquellas relacionadas al pago de horas extras. Entre los puntos revisados se incluye la modificación de la definición de horas extras, donde actualmente se define como las horas trabajadas en exceso de las ocho horas en un día calendario o las horas trabajadas por un empleado en exceso de las cuarenta horas durante la semana.

Tal y como es esperado la mayoría de las empresas en Puerto Rico mantienen su política de pago de horas extras alineada a los requisitos de la ley. En el caso de los empleados contratados antes de la enmienda a la ley, más del 60% de las empresas realiza el pago de horas extras a tiempo y medio del salario por hora regular luego de las ocho horas diarias y las cuarenta horas semanales. La misma tendencia se percibe en el caso de empleados contratados luego de la ley donde el 58% de las empresas aplican los límites legales. La prevalencia en el mercado es compensar las horas extras a razón de tiempo y medio como lo establece la ley.

Día de descanso

Al igual que la regulación por el pago de horas extras, también se ha enmendado el pago por las horas trabajadas durante el día de descanso. Anteriormente, la regulación establecía el pago doble donde ahora la ley establece que la obligación será a tiempo y medio, esta enmienda es aplicable únicamente a empleados contratados luego del 26 de enero de 2017.

Al consultar las empresas, es posible deducir que muchas ya han implementado este ajuste conforme a la nueva regulación. Aproximadamente el 53% de las empresas paga o estará pagando todas las horas trabajadas en el día de descanso o séptimo día a tiempo y medio. Por tanto, se puede esperar que en el mercado prevalezca el pago a razón de tiempo y medio para nuevos empleados y un grupo reducido de empresas se mantengan con el pago doble para empleados nuevos y existentes. En este sentido, tal y como se analiza en otros beneficios, las empresas no se inclinan en manejar dos políticas en caso de que no sea necesario.

Periodo de alimentos

Una vez evaluadas las tendencias en la implementación de los cambios de la reforma laboral en el pago de horas extras y el pago en el día de descanso es preciso evaluar los cambios en el periodo para tomar alimentos. De acuerdo con la nueva reglamentación, el patrono viene obligado a compensar de forma adicional al empleado que labore más de cinco horas consecutivas sin recibir un periodo para ingerir alimentos. Si el empleado no trabaja más de seis horas, el patrono no viene obligado a conceder un periodo para consumo de alimentos.

Las empresas han optado por ajustar su política de paga conforme a lo dispuesto en la ley para los empleados contratados luego de la

enmienda. El 67% de las empresas estaría ajustando o ya ha ajustado su política según establecida en la enmienda. Sin embargo, al momento las empresas mantienen la política estatutaria anterior para los empleados contratados previo al cambio en ley. Este es el caso para el 52% de las empresas. En cambio, el 48% de las empresas ya han definido su política de forma paralela a la nueva ley para empleados contratados previamente. Este es un dato que pudiera incrementar en el futuro según las empresas continúen la tendencia hacia alinear las políticas a los requisitos mandatorios.

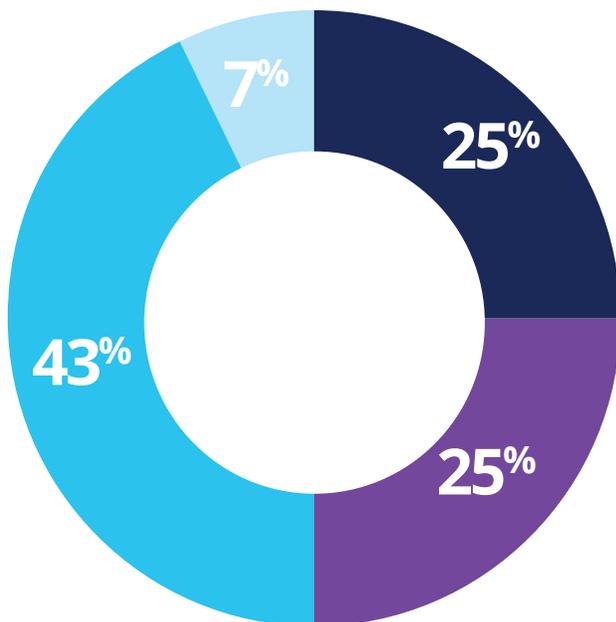
Prevalencia en política de periodo de alimentos

Periodo de contratación	Política conforme a ley anterior	Política conforme a nueva ley
Antes del 01/26/2017	52%	48%
Después del 01/26/2017	33%	67%

Periodo probatorio

Dentro del conjunto de enmiendas a la legislación laboral que se introdujeron con la aprobación de la reforma laboral se redefinen algunos aspectos relacionados a la contratación de empleados, como lo es el periodo probatorio. La reforma enmienda el periodo probatorio definido anteriormente. La ley a pesar de extender los rangos de meses también establece periodos distintos para empleados exentos y no exentos.

Los datos demuestran que el cambio en la regulación si ha provocado cambios en el mercado. Solo el 25% de las empresas decidió o no se inclina a modificar sus periodos probatorios, el resto de las empresas en cambio realizaron o consideraron realizar cambios. Sin embargo, las empresas han ajustado los periodos probatorios en su organización de acuerdo con lo que entienden que deben determinar y no estrictamente bajo los parámetros establecidos en la ley.



- Periodo se mantiene (previo a la nueva regulación)
- Periodo igual a la nueva regulación
- Cambios al periodo, pero igual para exentos y no exentos
- Cambios al periodo (9-12 meses para exentos y 6 meses para no exentos)

Más del 40% de las empresas ha modificado sus periodos probatorios definiendo términos entre los seis y nueve meses. Un dato importante es que estas empresas han establecido los mismos términos en los periodos para empleados exentos y empleados no exentos. Igualmente, un grupo reducido de empresas ha establecido términos distintos para empleados exentos y no exentos, pero no la cantidad de meses establecidas en la ley. Solo un 7% de las empresas ha establecido términos o periodos entre nueve y doce meses para empleados exentos y seis meses para empleados no exentos.

Por otra parte, solo el 25% de las empresas han establecido o redefinido los periodos probatorios tal y como lo dispone la ley. Es decir, se establece un término de nueve meses para empleados no exentos y doce meses para empleados exentos. Las empresas deciden fijar periodos más cortos a los que exige la ley.

Semana de trabajo comprimida

La ley de Flexibilidad y Transformación Laboral permite al patrono y al empleado acordar itinerarios alternos de trabajo semanal. En este acuerdo, el empleado puede completar una semana de hasta 40 horas sin exceder las 10 horas diarias.

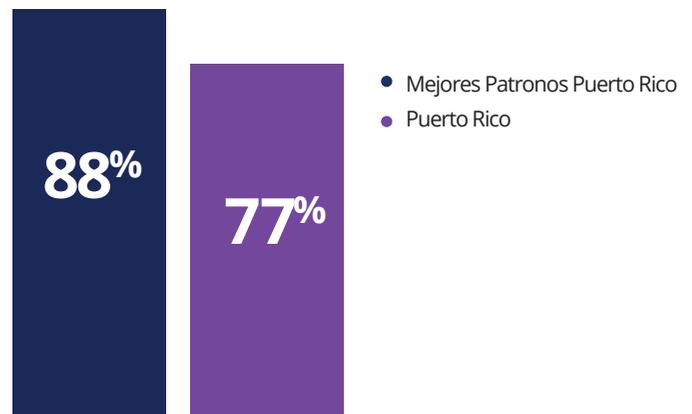
Una vez ha entrado en vigor la posibilidad de estos acuerdos voluntarios, solo el 13% de las empresas ha recibido solicitudes por parte de sus empleados para establecer acuerdos de semana comprimida. Este dato no implica que el patrono haya acordado horarios flexibles con sus empleados, sino mide la disposición por parte del empleado a presentar su solicitud a su patrono. Establecer una tendencia en cuanto a este punto es una interrogante. Se pudiera especular que conforme al paso del tiempo los empleados tendrán mayor conocimiento en cuanto a la disposición que permite este acuerdo entre el patrono y el empleado y comenzarán a solicitar estos acuerdos con mayor frecuencia.

II. Tendencias del compromiso y la percepción de los empleados de empresas en Puerto Rico sobre el manejo de los cambios en sus empresas

De acuerdo con los empleados encuestados por Aon, entre los años 2015 al 2018, en Puerto Rico se observa lo siguiente:

Puntuación de compromiso¹

Alrededor de 8 de cada 10 empleados de empresas en Puerto Rico en general están comprometidos frente a 9 de cada 10 empleados de empresas distinguidas como Mejores Patronos Puerto Rico.



En las empresas en Puerto Rico, 8 de cada 10 empleados HABLAN positivamente de sus empresas frente a 9 de cada 10 empleados en los Mejores Patronos Puerto Rico.

Mientras que, en las empresas en Puerto Rico, 7 de cada 10 empleados PERMANECEN y CONTRIBUYEN con su mejor esfuerzo todos los días al logro de los resultados versus 8 de cada 10 empleados en los Mejores Patronos Puerto Rico.

Disposición para la transformación¹

Empleados que están convencidos de que el cambio es necesario para su empresa



Empleados que entienden cómo los cambios le impactarán



Empleados que entienden que su empresa está desarrollando una fuerza laboral que se adapta bien a los cambios



Empleados que sienten que las principales iniciativas de cambio en sus empresas están bien manejadas y les ayudan a ofrecer un mejor desempeño



Acciones de los líderes durante el proceso de transformación¹

Empleados que sienten que los líderes de su empresa están haciendo un buen trabajo ayudándoles a comprender las razones de los cambios organizacionales y los resultados deseados



Empleados que indican que los líderes de su empresa le proveen una dirección clara para el futuro



Empleados que sienten que los líderes de su empresa le entusiasman sobre el futuro de la empresa



Empleados que indican que sus gerentes claramente le explican el impacto que los cambios organizacionales tendrán en su trabajo



A pesar de que un poco más de tres cuartas partes de los empleados de las empresas en Puerto Rico que evaluaron el manejo del cambio en sus encuestas con Aon, están conscientes de que los cambios son necesarios, estos sienten que hay espacio para mejorar en cuanto a la provisión de recursos que les permitan adaptarse a los cambios.

Los empleados de las empresas en Puerto Rico perciben que sus líderes están relativamente haciendo un buen trabajo comunicándoles y guiándoles durante el proceso de los cambios. Sin embargo, sienten que la simplicidad y claridad en la comunicación pudieran facilitar el entendimiento de los cambios y de los resultados deseados.

III. Cómo empresas en Puerto Rico transforman su negocio e impactan positivamente a su gente

Abarca Health

Abarca adopta los cambios del periodo probatorio, amplía la flexibilidad e invierte en el desarrollo del talento de manera no convencional

Tras una extensa evaluación de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, la compañía Abarca adoptó las disposiciones relacionadas al período probatorio y adaptó a su cultura corporativa aquellas relacionadas con la flexibilidad de horarios.

“Nosotros en Abarca evaluamos todo lo que trajo la Ley. Hace como dos años habíamos realizado cambios en los beneficios para ampliarlos y entendemos que la Ley no necesariamente amplió beneficios para los empleados, sino que los redujo. Así que decidimos mantener los beneficios como los teníamos, ya que otorgamos más de lo que la Ley establecía, como, por ejemplo, las vacaciones”, comenzó explicando Sasha Rodríguez, *Talent Relations Lead* de Abarca.

“Nosotros continuamos como antes, con la acumulación de horas para los empleados no exentos. Para los empleados exentos tenemos vacaciones ilimitadas, así es que en ese caso estamos dando más de lo que esta Ley ofrece. En cuanto a cómo se acumula, se acumula por horas trabajadas. Si estás aquí el primer día de octubre, ya tú tienes tus diez horas de octubre, así que no requiere que tengas tantas horas trabajadas para obtener el beneficio.”

Sin embargo, sí adoptaron la extensión del periodo probatorio; nueve meses para los empleados no exentos y un año para los exentos. “También adoptamos algunos elementos de la flexibilidad de horarios, pues ya teníamos vigente varias iniciativas. Tenemos empleados que trabajan remoto desde los EE. UU. y en ocasiones

hay empleados que trabajan desde su casa. Así que los acuerdos flexibles que trae la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, para nosotros no eran tan ajenos porque ya los trabajábamos aquí”, abundó Rodríguez.

“Nosotros estamos bien enfocados y pudimos notar que para el empleado lo monetario no necesariamente es lo más importante. Pero definitivamente hicieron mucho énfasis en la flexibilidad”, explicó Rodríguez. “La flexibilidad se trabaja caso a caso, bajo la naturaleza del puesto y las necesidades de la organización. En eso no nos limitamos a lo que puede ser un turno alterno, la semana comprimida, aunque eso no es tan común. Se dan más los cambios de horario y poder trabajar desde la casa o alguna otra localidad”, añadió.

Por su parte, Mercibel González, VP de *Learning & Strategy* de Abarca, comentó: “Cada caso es diferente y la flexibilidad no es lo mismo para todo el mundo. Por ejemplo, cuando el huracán María descubrimos la flexibilidad en todos los aspectos y fue una oportunidad para aprender. Pudimos aprender y utilizarlo como un piloto forzado para poder vivirlo y ver que sí tiene mucho beneficio”.

En ese sentido añadió que, “cuando ocurrió el huracán María, la flexibilidad de horarios definitivamente apoyó nuestro plan de continuidad, porque tenemos empleados que ya están en Estados Unidos y nos pueden dar apoyo en cualquier eventualidad en Puerto Rico. Aparte de que, en ese momento, nosotros relocizamos gran parte de nuestro personal a la Florida para poder asegurar la operación de la empresa y el trabajo de todos. Estamos bastante abiertos a la flexibilidad de horarios y ayudar a los gerentes a sobrellevar todo este nuevo paradigma, porque obviamente están acostumbrados a un formato más tradicional”, argumentó Rodríguez.

De otra parte, Marta Torres, *Talent Learning & Senior Manager* de Abarca, añadió: “También es tener la flexibilidad de adoptar tecnologías que apoyen esos cambios, porque, para tú poder tener una persona que trabaja en un centro de llamadas, que no esté aquí físicamente, tienes que proveerles unas herramientas. Eso implica gastos, pero la compañía está abierta a tener esa flexibilidad e incurrir en esos gastos --o invertir en esas tecnologías-- para poder dar esa flexibilidad a los empleados”.

En cuanto al pago de horas extra, Rodríguez explicó que “se sigue trabajando lo que es el exceso de ocho y el exceso de 40 horas a la semana, a menos de que exista un acuerdo en el cual el empleado pida horarios comprimidos. Si el empleado pide el horario comprimido se trabaja como un contrato flexible, documentado por escrito. En el caso en que el empleado quiera compensar horas en un día que trabajó seis horas para atender una situación personal, se trabaja de igual forma, por escrito. Obviamente, esas horas no aplicarían como horas extras, de acuerdo con lo que la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral ha establecido”.

Abarca continúa pagando el séptimo día a doble tiempo. Acerca del periodo de alimentos, Rodríguez expuso que “ahora se puede permitir que vayan a almorzar después de la segunda hora (antes era a la tercera) y no más tarde de la sexta. Siempre hay espacio para ajustes en el tiempo de almuerzo. No es muy común que se haga este tipo de ajuste de reducir el almuerzo a media hora, pero sí es necesario, se lleva a cabo a través de comunicación y de acuerdos escritos, pero la norma es que se tomen su hora de tomar alimentos completa.”

Otro cambio que realizó Abarca tuvo que ver con el periodo de licencia por maternidad. Según Rodríguez, “nosotros ampliamos el periodo de maternidad a 12 semanas para hacerlo concurrente con FMLA, pero antes, las últimas cuatro semanas eran sin paga. Ahora no, ahora son con paga. Así que en ese sentido estamos dando un poco más de lo que la Ley ofrece y añadimos una semana de paternidad para los varones.”

Acerca del rol de Recursos Humanos en la implementación de estos cambios, Marta Torres reconoció ha sido abarcador. “Nosotros nos movemos un poquito fuera de lo tradicional. Comenzando por el nombre. Nosotras no nos llamamos *Human Resources*, nos llamamos *Talent Strategy* y es una mezcla de lo que es reclutamiento, relaciones con empleados, capacitación y desarrollo. Todo eso está bajo esa misma sombrilla. Vemos nuestra posición de recursos humanos más hacia la vanguardia, visualizamos como *business partners* con el resto de la organización, ayudando a los empleados a alinear sus necesidades con los objetivos estratégicos de la organización. Ese es nuestro rol”.

El equipo de *Talent Strategy* de Abarca es muy diverso, ya que provienen de diversas disciplinas que entienden se complementan. “Nosotros tenemos como norte no solamente manejar situaciones del día a día y las situaciones específicas de los empleados, sino que también manejamos proyectos de mejora de procesos con otras áreas en la organización. Aquí le llamamos *Strategy to Execution* que es básicamente el departamento que es responsable de correr el porfolio de proyectos estratégicos de la organización. Nosotros somos agentes de cambio para promover el cambio a través de la organización, somos influenciadores, facilitadores, *coaches*”, añadió Torres.

Sobre las destrezas de coaching y su importancia en Abarca, Mercibel González abundó: “entendemos que muchos de esas habilidades que uno aprende en *coaching* son transferibles al mundo de nuestros supervisores y gerentes. Estamos trabajando para que el equipo de Recursos Humanos se certifique en *coaching* y que podamos propagar esas destrezas a nuestros supervisores --para ser aplicado en esas conversaciones difíciles-- sobre todo cuando tenemos gerentes que son nuevos en su rol y donde vean a Recursos Humanos como un agente de apoyo”, dijo.

“Hace un tiempo, la empresa no tenía una visión y una visión es un propósito. Así que eso se trabajó a nivel de Abarca y nosotros tenemos un propósito que es *Finding a Better Way*. Habla de conexión, del reto de buscar la mejor forma de hacer las cosas porque siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas”, añadió.

La empresa también ha desarrollado su propia escuela de líderes para gerentes, directores y líderes de equipos. “Le llamamos *Leadership Journey* y lo vemos como un trayecto porque es el comienzo de un proceso, tanto en su vida personal, como en la vida profesional. Está basado en temas de coaching, de retroalimentación, pero todo comienza con una evaluación propia de cómo soy yo y cómo los otros me están percibiendo. Es todo un proceso y les damos un periodo de tiempo para que ellos puedan internalizar esa retroalimentación, porque no siempre es fácil. No todo es positivo al recibir retroalimentación. Así que ellos identifican en qué áreas se enfocaran para trabajar su plan de desarrollo”, dijo González.

De acuerdo con las entrevistadas todas estas iniciativas de cambio han tenido un impacto positivo en la empresa. “Para nosotros, todos estos cambios en términos del negocio, nos hace más atractivos para nuestros clientes, nos posiciona mejor. Actualmente estamos entrando en el mercado en los EE. UU. y nos posiciona mejor”, añadió González.

Otra iniciativa de la cual la empresa se siente orgullosa se conoce como *Brain Fit*. Marta Torres explicó que, “*Brain Fit* es una iniciativa de entrenamiento y certificaciones relativamente joven. Sin embargo, ya tenemos el 20% de la organización que ha solicitado participar y ya dos completaron certificaciones alineadas a su posición y a su desarrollo profesional. Tomaron su *training* y examen formal, y están certificados. Uno en *Lean Six Sigma* y el otro en tecnología. Esas certificaciones se completan y logran dos cosas: uno, instalar una cultura de desarrollo profesional; y dos, la inversión que hace la organización para que los empleados puedan desarrollarse dentro de lo que es el *career path*”.

La empresa considera que no solo es importante el cambio interno a nivel individual y el desarrollo profesional de los empleados, sino también el impacto que a través de esos cambios logran beneficiar además a la organización y al colectivo. “Por ejemplo, tenemos una compañera de nuestro equipo que está tomando una certificación en neurociencia que eso es considerado fuera de carrera que no necesariamente en algunos lugares de trabajo se aprueba, pero nosotros sí. Son destrezas que necesariamente no son bien acogidas en otras organizaciones, pero aquí sí -con los brazos abiertos- porque están completamente alineadas a lo que nosotros hacemos y hacia donde queremos llegar, porque somos agentes de cambio pensando en qué es lo que tenemos que hacer para ayudar a la organización estratégicamente,” aseguró.

Assurant

En Assurant la flexibilidad se manifiesta en alto nivel de compromiso y un bajo nivel de rotación

Tras una profunda y larga evaluación de las diversas maneras en las que pudiera impactar a sus empleados, la compañía de seguros Assurant solo acogió las disposiciones sobre el periodo probatorio y la flexibilidad de horario.

El periodo probatorio se extendió a seis meses, aunque puede haber un acuerdo por escrito en la oferta de empleo para modificarlo a tres. Por otro lado, los empleados exentos pueden trabajar dos días desde la casa, siempre y cuando no sea viernes o lunes feriado. Los no exentos, pueden trabajar nueve horas diarias y un día de cuatro horas, por la mañana o por la tarde.

“Cuando salieron estas nuevas disposiciones, las evaluamos, les dimos vueltas desde la perspectiva legal y las opciones que teníamos. Consultamos con nuestros abogados laborales y dentro de toda la evaluación pusimos diferentes dimensiones de cómo afectan esos cambios, como afecta los *economics*, cómo afecta por otro lado la dimensión de empleados. Finalmente, tomamos la decisión de que no íbamos a implementar casi nada de estas nuevas disposiciones, porque pensábamos que, en la dimensión de empleado, quizás, no necesariamente construía en función de lo que nosotros consideramos es generar valor en relación con nuestros empleados”, dijo Federico Grosso, Presidente y CEO de Assurant.

“Para nosotros es bien importante tener claro que la decisión que vamos a tomar sea del mejor interés de los empleados, entonces en ese sentido, creo que más allá de la Ley, es importante el análisis y de ahí tener muy claro si esto aporta o diluye en función de los derechos que tienen nuestros empleados”, añadió.

Entre los cambios implantados, Grosso opinó que “el *flexitime* es lo que más le gusta a la gente, a la que más se ha acogido a la empleomanía. Es bastante alto el nivel de adopción, casi más del 35-40%, y definitivamente lo que más ha gustado como cambio. Así que eso fue un cambio que definitivamente sentimos fue positivo. Primero, porque la gente dice concretamente que es de las cosas que más le gusta; y segundo, porque los niveles de *engagement* de la compañía han mejorado del año pasado a este”, añadió Grosso.

Por su parte, Claudia Bravo, Directora de Recursos Humanos de México y Puerto Rico, expuso que más allá de la Ley, evaluaron en qué

favorece en términos de la gente. “Esta es una cultura muy centrada en la gente, y de lo que trae la Ley, lo que nos va a ayudar es el *workforce flexibility*. Entonces se adoptó lo bueno, benefició a la gente, se dieron unos resultados, se midió el compromiso. Lo otro está ahí (en la Ley) y el negocio que lo quiera utilizar y le sea favorable en términos económicos, pues bien, pero en Assurant no se utilizó, pues no queremos impactar a la gente.

“El *flexitime* es una realidad en cuanto a que los empleados lo quieren. Las empresas que son buenos lugares para trabajar adoptan este tipo de iniciativas. Aquí la Ley lo está proponiendo, pero en general, nosotros reconocemos que la gente tiene una vida más allá de su trabajo y que el *flexitime* les permite tener una calidad diferente, organizar mejor su vida, además nos hace más productivos. También tenemos la posibilidad de que hagan home office. Igualmente, eso agrega a la calidad de vida porque el empleado puede disponer de par de días en la semana para trabajar desde casa. Muchas veces eso permite que tus niveles de estrés bajen, inclusive, a veces hasta se está más concentrado dentro de la casa... estás haciendo tu trabajo, entonces nosotros lo reconocemos”, añadió Bravo.

Los directivos de la compañía, que ha formado parte de la lista de Mejores Patronos Puerto Rico en varias ocasiones, aseguran que los cambios implementados han resultado en un equipo de trabajo más feliz.

“En esta compañía muchas de las decisiones que se tomaron redundan en gente. La gente está contenta y el hecho de que siga contenta después de un año como el de María, para nosotros es más que importante”, comentó Grosso.

De hecho, según los ejecutivos, la compañía siempre ha sido propensa a arreglos flexibles. “Hace muchos años que se vienen haciendo este tipo de cosas y seguimos pensando que invertir en nuestros empleados es el mejor retorno de inversión. No hay mejor retorno y lo hacemos porque somos gente”, añadió.

Otro impacto positivo ha sido el bajo nivel de rotación de empleados. Sobre el tema, Bravo comentó: “No tenemos rotación prácticamente; eso nos ayuda a garantizar el servicio a nuestros clientes. La gente que tenemos es gente que ha estado con nosotros por muchos años, que quiere permanecer dentro de la empresa y tenemos prácticamente cero rotaciones. Entonces, sí podemos garantizar, un conocimiento del cliente, un conocimiento de los procesos del servicio al cliente y eso nos puede diferenciar en el mercado... de hecho, lo hace. Nuestros clientes lo reconocen, eso es un impacto importante hacia el negocio.”

La satisfacción de los empleados también se evidencia por los altos niveles de compromiso, que se pudo ver de manera muy concreta en el alto nivel de servicio de los empleados tras el paso del huracán María.

“De lo que más me siento orgulloso este año y es de lo que estoy constantemente hablando, es sobre los niveles de compromiso y los niveles de seriedad y responsabilidad que nuestra gente ha tomado, por ejemplo, la atención al cliente en función del huracán María”, dijo Grosso.

“Nosotros ya por marzo estábamos casi en el 95% de cierre de reclamaciones y en abril ya estábamos en un 98%, bien lejos del resto de la competencia. Todavía hay compañías que, ya estamos en septiembre, y no han llegado a esos niveles. ¿Por qué? Pues porque tuvimos un nivel de compromiso absoluto. No había ausentismo porque la gente tenía una sensibilidad extra por resolver y doy fe porque lo he visto y monitoreamos la atención del *call center* y atención presencial. Hemos

alquilado espacio abajo para un *retail operation* para atender con máximo criterio de excelencia a nuestros clientes con café, con TV, o sea, todo. Entonces, atendimos y resolvimos 24,000 reclamaciones en cuatro o cinco meses cuando lo normal en un año son doscientos cincuenta. Entonces, eso es espectacular, haber sido capaz de lograr ese 98%, dentro de las complejidades, de una manera muy rápida y mucho más veloz que el resto de la competencia, para mí, es el éxito más grande de este año”, añadió el Presidente y CEO de Assurant.

Por su parte, Bravo añadió: “Esto no ha sido producto de un año, ha sido producto de muchos años de trabajo. Nuestro equipo está totalmente comprometido con el negocio y entiende el negocio. Como compañía hemos estado tratando de involucrarlos, les hablamos de dónde estamos, los objetivos que estamos logrando. Nadie en la compañía es ajeno a lo que como negocio queremos lograr y eso también nos ha permitido que sean flexibles al cambio.

“Hay un *engagement* fuerte, hay un entendimiento del negocio y ellos han podido ser flexibles al cambio. Nadie faltó, todos estuvieron comprometidos en atender al cliente y atenderlo sobre todo de una manera muy humana, porque nos enfrentamos a situaciones de clientes que eran muy difíciles y había que atenderlos de la mejor manera. Creo que fue un momento muy importante, en donde nuestros empleados demostraron que ellos realmente están contentos con la compañía, están *engaged* en la compañía, están comprometidos con los resultados y que era el momento de dar este servicio al cliente de una manera muy humana y tuvo resultados muy impresionantes”, abundó la Directora de Recursos Humanos.

“Lo que yo más destacaría es que este evento dio a los setenta y cinco empleados de Assurant la oportunidad de asumir un rol de liderazgo para la resolución de cada una de las instancias y necesidades de nuestros empleados y nuestros clientes. Y yo diría que eso es lo que más destacaría, porque yo agradezco muchísimo que me dio la oportunidad de asumir un rol de líder y poder resolver las necesidades de nuestros empleados, pero nuestros empleados se sentían líderes y *champions* en resolver las situaciones de nuestros clientes. Entonces fue como un círculo virtuoso muy potente”, concluyó Grosso.

Clorox

La transformación de Clorox dirige a la empresa a lograr eficiencias pensando en sus empleados

Luego de una reducción dramática en su plantilla de empleados durante los pasados cinco años y un nivel bajo de reclutamiento proyectado hacia el futuro, la compañía Clorox optó por no implementar la mayoría de las disposiciones de la nueva Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral.

“Algo que pesó mucho para nosotros decidir qué íbamos a cambiar y que no, era la situación del negocio. Nosotros tenemos un negocio que en los últimos cinco años ha tenido una reducción dramática en la cantidad de empleados. Nosotros somos dos entidades: la manufactura en Caguas y el área comercial. Entre todos teníamos alrededor de ciento cincuenta empleados y ya vamos por ochenta y cuatro hoy en día. Así que, viendo el nivel de reclutamiento, *versus* la cantidad de empleados que tenemos con bastantes años de servicio, y que no prevemos vayamos a tener gran reclutamiento en los próximos años,

basado en eso, comenzamos a ver qué cosas valía la pena implementar de esa nueva Ley”, explicó María Judith Martínez, Directora de Recursos Humanos de Clorox.

Según Martínez, “el rol de recursos humanos fue depurar la reforma y analizar mucho, el valor le iba a traer al negocio, versus qué le iba a traer al empleado”.

“Otra cosa que tuvo mucho peso fue el *grandfathering clause*, porque estas cosas las puedes implementar para los nuevos empleados, sin embargo, los empleados existentes se tienen que quedar con su beneficio. O sea, que hablando así decíamos entonces, ¿cuánta cantidad de empleados nuevos vamos a tener? No vale la pena decirle a la gente que van a tener menos bono de Navidad; no vale la pena decirles que te voy a pagar en tiempo y medio, cuando ya a la mayoría los voy a tener que dejar al doble, porque así está en nuestro manual del empleado y está en todos lados”, añadió Martínez.

“Nos mantuvimos con los quince días de vacaciones, pero ahí hicimos un pequeño cambio. El empleado nuevo tiene quince (días) y se queda con quince (días); obviamente los empleados anteriores se les honra el que, a través de cada cinco años de servicio, van aumentando su cantidad de días de vacaciones hasta un máximo de veinticinco”, dijo la directora de recursos humanos, al aclarar que el requisito de horas trabajadas para acumular vacaciones se alineó a la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, que establece como requisito un mínimo ciento treinta horas.

La directora también explicó: “Dejamos las licencias como estaban. Los cambios que implementamos básicamente fueron en la parte del periodo probatorio. Buscamos un *happy medium* y decidimos ofrecer seis meses para todo el mundo. No estamos haciendo distinciones. A todo el mundo lo dejamos igual, a seis meses.”

Clorox se mantuvo con el requisito de acumulación de horas de la ley anterior para el bono de Navidad, que es de ciento cincuenta horas, contrario a la ley actual que lo establece a setecientas horas. En cuanto a la cantidad del bono, la empresa otorga \$1,000 de bono de Navidad a todos los empleados por igual, práctica que mantuvo vigente tras la aprobación de la Ley de Transformación Laboral. La compañía adoptó los cambios sobre el período de pagos, pero mantuvo la práctica de la ley anterior sobre la paga por tiempo extra.

En cuanto al horario flexible, Martínez dijo que “es algo que hemos visto en la mesa. Hemos practicado ya lo que es la reposición de horas, eso lo incorporamos. No hemos hecho mucho ruido, pero sí a los empleados de oficina. Yo tengo varios empleados de oficina por hora y lo han utilizado y lo hemos podido hacer. En el área de manufactura se me hace mucho más difícil porque ellos son un solo turno, con un solo horario, así que no vamos a tener esa flexibilidad. Pero en el área de oficina lo hemos practicado.”

“Sobre la parte del acomodo religioso nosotros ya lo teníamos de manera informal. En la planta tengo tres de treinta y seis empleados que practican una religión específica y anualmente se les permite participar en una actividad especial. Cuando surge la Ley lo que hicimos fue formalizarlo, orientarlos sobre la hoja que ahora deben llenar para solicitarlo por escrito”, comentó la Directora de Recursos Humanos de la empresa.

Por otro lado, comentó que “los turnos de diez horas los hemos visto como una posibilidad para implementarlos en la planta. Incluso se estuvo evaluando, pero todavía no tenemos la flexibilidad para poder acomodar a los empleados y poder hacer dos grupos de cuatro días a diez horas” y así tener más horas de producción. “Eso nos traería un beneficio adicional de diez horas de producción, sin un centavo de costo”, añadió.

“En el pasado, en un momento dado, nosotros tuvimos turnos flexibles de domingo a sábado que era muy parecido a esto, pero era cuando teníamos dos turnos y nos fuimos a uno. Luego, la producción se normalizó y nos quedamos como un turno regular. Necesitamos lograr más flexibilidad con los empleados en términos de equipos, funciones y todo lo demás, para que con el *crew* que tengo funcione, pero es algo que está en el tintero”, abundó Martínez.

Sobre la posibilidad futura de implementar cuatro días de trabajo con diez horas cada uno en su sección de manufactura, Martínez dijo que “lo vimos como algo súper chévere, pero todavía no estamos listos para implementarlo”.

Evertec

Evertec opta por aumentar el periodo probatorio y la acumulación de horas para vacaciones y enfermedad

Evertec, una compañía líder en tecnología y transacciones electrónicas con operaciones en veintiséis países de América Latina y el Caribe decidió adoptar dos disposiciones de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, mientras evalúa su entorno organizacional para decidir si adopta alguna otra en el futuro.

“El cambio que hubo fue en el periodo probatorio. Para los puestos gerenciales se aumentó de tres meses a nueve meses y, para los puestos profesionales, se aumentó a seis meses. Para todo el resto de la población serían seis meses. El otro cambio que implementamos fue para las vacaciones, que aumentamos la acumulación de vacaciones; las llevamos a ciento treinta horas, tanto para enfermedad, como para vacaciones”, explicó Viviana López, Gerente de Recursos Humanos de Evertec.

“Miramos lo que era el tiempo extra, el periodo de descanso y la penalidad del periodo de alimentos, pero todavía eso no se ha implementado. Lo otro que miramos fue el periodo comprimido de semana a semana -la flexibilidad de la semana- pero de igual manera, estamos trabajando a ver cómo se comportaría el sistema”, dijo López.

“Para el periodo probatorio nos fuimos menos de lo que decía la misma Ley, así que para mí ha sido realmente favorable que la gente no se ha impactado significativamente; tampoco hemos hecho nada para que la gente se sienta incómoda con lo que estamos implementando. Por eso lo estamos analizando con bastante detalle”, añadió.

Por otra parte, Paola Pérez, Vicepresidenta Ejecutiva de Recursos Humanos de Evertec, comentó: “Tenemos más beneficios de lo que requiere la Ley. Estos cambios en la Ley, para mí, impactan más a los medianos y pequeños negocios.

Nosotros, como somos una compañía pública, con mil doscientos empleados, tenemos que ser competitivos en el mercado laboral en Puerto Rico, así que vamos más allá de lo que requiere la Ley.”

López coincidió con dicha apreciación al decir: “Creo que los pequeños negocios son los que más van a sentir cualquier impacto, porque

compañías como la nuestra, que son mucho más grandes, tienen diferentes beneficios y cosas que aportar al empleado.”

Asimismo, López resaltó la importancia de la comunicación interna en todo proceso. “Cuando se implementan cambios, sean positivos o negativos, lo importante es la comunicación hacia los empleados y ser abiertos sobre eso. Darles el foro para poder expresar cualquier preocupación que tengan, atenderlos a tiempo y mitigar cualquier malinterpretación que pueda hacer un empleado sobre algún cambio que se implementa. No solamente a raíz de la Ley, sino a través de algún otro cambio que hagamos, la importancia es la comunicación con los empleados”, dijo la Gerente de Recursos Humanos.

JC Automation Corp.

La gerencia de políticas paralelas han sido los mayores retos de la nueva Ley

Cuando la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral de 2017 entró en vigor a partir del 26 de enero de este año, la empresa *JC Automation Corp.* optó por gerenciar dos políticas paralelas de beneficios para sus empleados.

“Los que tenían sus beneficios antes de eso, se quedaron igual, y para los que llegaban después, se hicieron algunos cambios. Específicamente con las vacaciones en el periodo de acumulación para esos recursos que llegaron después del 26”, explicó Juan M. Sénquiz, Gerente General de *JC Automation Corp.*

“Lo que son la cantidad de horas trabajadas mantuvimos el mínimo de las ciento quince horas. El overtime siempre lo habíamos pagado a tiempo y medio; el séptimo día - mantuvimos la paga doble”, añadió Sénquiz.

La empresa sí decidió acogerse al cambio de la flexibilidad entre la segunda y la quinta hora para el periodo de alimentos, una opción que le parece ideal para una empresa de servicios. También se acogió a las disposiciones de la nueva ley en cuanto al periodo probatorio, nueve meses para empleados no exentos y doce meses para empleados exentos. La empresa entiende que este cambio le permite la evaluación más extensiva del personal reclutado. A esto Sénquiz comenta: “Yo creo que los tres meses que teníamos antes era demasiado poco tiempo”, explicó el ejecutivo.

En cuanto a las oportunidades de negociación de horarios que ofrece la nueva ley, la empresa las maneja caso por caso. Olga Díaz Torres, Gerente de Recursos Humanos de *JC Automation Corp.*, explicó: “Nosotros nos acogimos a darle la oportunidad a los empleados de que, si tienen alguna cita médica, por ejemplo, o alguna reunión en la escuela con sus hijos y esa semana se tienen que ausentar, o tiene que salir un día más temprano, ellos pueden trabajar horas adicionales a sus ocho horas, en esa misma semana, para no perder horas de trabajo de ese día que se van a ausentar.”

“No es que ese horario continúa, sino que para esa fecha en específico pues hacemos este arreglo para esa semana y de ahí en adelante continuamos con el horario regular”, añadió Díaz Torres.

Todas estas modificaciones en las políticas generan retos en los procesos en la gerencia de recursos humanos. Según los ejecutivos de la empresa, uno de los mayores retos de la implementación de la nueva regulación ha sido manejar dos políticas distintas para dos grupos de empleados.

“Para los empleados es totalmente transparente, pero para el área administrativa es un reto bastante fuerte porque entonces nosotros tenemos que manejar procesos diferentes. Tenemos que lidiar con el calendario de las vacaciones, ahí hay que hacer ajustes; trabajar con los supervisores para que sepan cuáles son (los empleados) de la reforma y cuáles no están bajo la reforma. Así que sí, administrativamente es un reto y es complicado”, explicó la Gerente de Recursos Humanos de *JC Automation*.

Más allá del reto administrativo, los cambios debido a la reforma introducen retos de competitividad específicamente en las políticas de atracción de talento. La ejecutiva menciona que la ley también ha presentado retos en los esfuerzos de reclutamiento.

“También ha sido un reto en el área de reclutamiento, pues todos los recursos, o, mejor dicho, los candidatos que vienen a entrevista preguntan a qué nosotros nos acogimos de la reforma y a qué no, y a veces tienden a negociar, a tratar de negociar, sobre todo la acumulación de vacaciones”, explicó Díaz Torres.

“Ahora a los recursos, o los candidatos a los que nosotros nos enfrentamos en el área de reclutamiento están mucho más educados en la Ley, quieren conocer mucho más acerca las políticas de la compañía, los beneficios que trabajamos, las actividades extracurriculares, esfuerzos de responsabilidad social, las actividades que hagamos y sí evalúan mucho más a la compañía antes de aceptar el trabajo y más cuando somos una compañía que trabaja con profesionales especializados y que tienen opciones de moverse fuera de Puerto Rico”, dijo la Gerente de Recursos Humanos.

Todo nuevo proceso o cambio atraviesa periodos de incertidumbre para los involucrados, en este caso la organización y sus empleados. La implementación de la ley también requirió establecer iniciativas de comunicación interna y la modificación del manual de empleado para proveer claridad.

“Nosotros les enviamos un comunicado, tan pronto se aprobó la reforma, de que estábamos evaluando los posibles cambios que se iban a estar haciendo y luego cuando tomamos la decisión, pues entonces enviamos un comunicado y entregamos el manual actualizado. Ahí en el manual están ambas políticas: está la de los que se reclutaron antes de la reforma y para los que se reclutaron en la reforma. Así que sí, ellos saben que existen estas dos políticas diferentes, hay quienes no han hecho ningún tipo de comentario y hay quienes sí... abogan o les preocupa que haya dos políticas diferentes”, dijo Díaz Torres.

La Gerente de Recursos Humanos también explicó que, en el área de la comunicación interna, “estamos utilizando mucho lo que son las redes sociales. Estamos implementando una plataforma de adiestramiento virtual y además de eso tenemos un programa que se trabaja en conjunto con mercadeo -recursos humanos - trabajando específicamente lo que es la comunicación a través de las diferentes áreas de la compañía. Entonces ahí comunicamos, tanto a los empleados, como a los supervisores y a la administración.”

Los supervisores y gerentes también juegan un rol fundamental en comunicar estos cambios y atender las inquietudes de parte de los empleados.

“El supervisor siempre es el primer enlace y sí hemos tenido que adiestrarlos, enviarles información para que tengan de referencia, siempre con la disposición de contestarles cualquier pregunta, y

casi siempre, yo te diría que en un 99% de las veces que enfrentan una situación, sobre todo con las diferencias en las políticas, llaman directamente a recursos humanos para que nosotros les dejemos saber y ellos a veces ya tienen la información”, comentó Díaz Torres.

Para el Gerente General, Juan M. Sénquiz, todavía es muy temprano para determinar si la nueva ley ha tenido un impacto positivo o negativo en las operaciones de la empresa.

“Yo no sé si ha pasado el suficiente tiempo para saber la efectividad de este cambio. Sí te puedo decir que la flexibilidad ciertamente le da un poco de tranquilidad a uno, específicamente en términos de la flexibilidad de la segunda y la quinta hora, que, a mí como CEO, de todo, es lo que más me ha llamado la atención. Pero en términos de ejecución del negocio, de ver impacto, yo no puedo decir que haya sido positivo o negativo”, dijo Sénquiz.

Por su parte, desde la perspectiva de recursos humanos, Díaz Torres comentó: “Ha tenido impactos positivos y ha tenido impactos negativos, porque también el que el día de trabajo sea el día natural y no sean las veinticuatro horas... que le tienes que dar (al empleado) ocho horas de descanso, a nosotros nos ayudó mucho con los horarios de los 24/7 y también la hora de tomar alimentos.”

“Yo tampoco creo que tengamos tanto tiempo como para decir si fue totalmente efectiva o no esa transformación, pero sí hemos visto un impacto en el área de reclutamiento y no tan sólo por la reforma; también es que estamos viendo que muchos profesionales se están moviendo de Puerto Rico, así que el reclutamiento se vuelve un poquito más complicado. Hay otros factores que afectan el reclutamiento”, añadió Díaz Torres.

Sénquiz abundó sobre el tema al señalar que un reto particular de la empresa es la naturaleza de los empleados que recluta. “Son recursos especializados con un *expertise* y no tienes tantas opciones para reclutar y ciertamente en estos cambios en donde se vayan a reducir beneficios pues hay que pensarlos bien, porque aún no podemos decir que eso haya sido un problema, pero sí con lo poquito que hemos visto pudiera convertirse en un reto”, comentó.

El Gerente General de *JC Automation* concluyó la entrevista con la siguiente reflexión: “Estamos pasando por una transformación económica, en mi opinión, en dónde estamos moviéndonos de algo bien centrado en lo que es la manufactura, a algo nuevo que todavía se está definiendo. En nuestro caso, la estrategia ha sido, para poder cruzar este cambio, seguir exportando servicio hacia donde esté, es decir, la industria que ya conocemos, porque ciertamente es el paso más lógico para nosotros, es lo que dominamos y necesitamos que los recursos se sientan en confianza, se sientan cómodos y estén preparados para en vez de dar el servicio en Las Piedras, ahora lo vas a dar en Carolina del Norte y eso nos abre oportunidades a nosotros de exportar servicios que pudiéramos hacer combinados entre personas allá en Estados Unidos y personas en Puerto Rico. Así que cualquier cambio o transformación que ayude a aumentar esa relación o esa flexibilidad o esas herramientas, nos va a ayudar, particularmente a nosotros, y pienso yo que a empresas que estén en el mismo mercado.”

Liberty of Puerto Rico

Liberty acoge el cambio en periodo probatorio, más se abstiene de cambios radicales para asegurar y reclutar talento

Para la empresa Liberty, proveedora de servicio de televisión por paga y telefonía, la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral proveyó la oportunidad para evaluar el periodo probatorio a todos los empleados nuevos.

“De los cambios que hicimos, nos acogimos al periodo probatorio. Antes eran noventa días y lo cambiamos a ciento veinte para todos. Lo extendimos mayormente porque nuestro adiestramiento de *on-boarding* dura alrededor de treinta días y provee distintos adiestramientos de inducción. Por ejemplo, sobre quiénes somos, el aspecto cultural, pero también tiene procesos de conocimiento técnico a nivel de industria, por lo que entendemos ese periodo es necesario para los empleados -exentos y no exentos- que entran nuevos”, comentó Jazmín Castro, Directora de Recursos Humanos de Liberty.

“Después de que lo implementamos, no ha sido un detractor para atraer talento. Las personas lo ven bastante factible. En sus reacciones, parte de los comentarios que hemos recibido es que pudo haber sido más tiempo, dentro de lo que establece la Ley, así que para ellos el tiempo que ofrecemos es aceptable y ese tiempo nos ha ayudado a nivel interno para evaluarlos y adiestrarlos mejor”, explicó Castro.

La empresa no realizó cambios en la acumulación de licencia por vacaciones, ni por enfermedad. “Para los empleados que ya estaban en la empresa, se estableció un *grandfather clause* para atender las distintas acumulaciones de acuerdo con lo que el empleado estaba acostumbrado. Para los nuevos, tienen lo que decía la Ley antes de la reforma que es la acumulación de ciento quince horas mínimo para los quince días de vacaciones y los doce días de enfermedad, por lo que ofrecemos al empleado más de lo que dice la nueva Ley”, aclaró.

En términos del pago de horas extras, la empresa mantuvo la paga doble y el séptimo día de descanso tampoco sufrió cambios. “Para el periodo de alimento, sí hicimos el cambio para que puedan tomarlo desde la segunda hora,” señaló. En Liberty, el requisito de acumulación para el bono de Navidad también se quedó con setecientas horas. “En general, nosotros tenemos un paquete de beneficios bastante atractivo y va mucho más allá de lo que exige la Ley.”

Desde el punto de vista de la flexibilidad, Castro mencionó que, “tenemos varios empleados que han solicitado -para el horario de cuatro días a diez horas- y a la mayoría se les ha aprobado, mayormente en tienda y en el *call center*.”

Para la especialista, el rol de recursos humanos durante el proceso de implementación de estos cambios ha sido de orientación “de trabajar con los gerentes, supervisores para comunicar las políticas; llevar los mensajes a todos los niveles de la organización y proveer la información técnica que requieren esos cambios. Hubo mucha orientación”, destacó la directora.

No obstante, reconoce que decidieron no implementar todo lo presentado en la Ley pensando en el bienestar de los empleados actuales y los nuevos que buscan reclutar para su plantilla. “No quisimos ser agresivos en términos de los días de vacaciones y en las horas extras. Las horas extras son positivas para el empleado. Incluso, los empleados agradecen que no se implementara todo,” comentó. “Nosotros entendemos que todos necesitamos tiempo para vacacionar y tiempo para tener un balance y eso tiene un efecto positivo en la gente. Trabajamos duro, todos los días, pero al final hay unas recompensas y unos periodos de descanso razonables para seguir siendo empleados saludables para la empresa. Todo eso hay que tomarlo en consideración”, destacó.

En términos generales, los cambios implementados en el horario y en la flexibilidad han sido positivos. La empresa reporta que los niveles de producción se han mantenido estables y los empleados agradecen la flexibilidad. “Para la empresa también es importante apoyar a los empleados en sus estudios y otras iniciativas o situaciones, por lo que la flexibilidad para ayudarlos a cumplir con sus metas es positiva, tanto para el empleado como para la compañía. Por ejemplo, cuando un empleado termina un bachillerato, obtiene crecimiento en la compañía, pero también nosotros vemos un aumento en el *engagement*, así es que es un *win-win situation*.”

Entre las lecciones aprendidas, luego del huracán María y a consecuencia de los cambios de la nueva Ley, la entrevistada mencionó que la empresa procura siempre el bienestar de los empleados y a mantenerse competitivos para atraer al talento. “Para atraer talento es importante que te mantengas competitivo. Mucha gente da importancia a los beneficios, como por ejemplo el plan médico y los empleados preguntaban si habría cambios. Había incertidumbre y tuvimos que comunicar mucho”, concluyó Castro.

Motorambar, Inc.

Motorambar adopta cambios en el periodo probatorio y el bono de Navidad

La compañía Motorambar, dedicada a la venta de autos y piezas, solo adoptó dos elementos de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral: la extensión del periodo probatorio y el aumento en horas requeridas para disfrutar del bono de Navidad.

“Realmente nosotros implementamos pocas cosas de la Ley. El tema del periodo probatorio es algo que sí acogimos de la Ley, pero todo lo que tiene que ver con beneficios a los empleados, realmente, no lo tocamos”, dijo José R. Ordeix, Vicepresidente Ejecutivo de Motorambar.

Por su parte, Nadjah Galíndez, Gerente de Recursos Humanos de Motorambar, explicó: “Mantuvimos los días feriados, a pesar de que los eliminaron todos. Nosotros tenemos doce días en el año. Mantuvimos la acumulación de vacaciones, acumulación de enfermedad, las horas trabajadas, y el *rate* del pago de horas extras doble, versus tiempo y medio, lo mantuvimos doble.”

Sobre el tema de los domingos, Ordeix comentó: “Nosotros tenemos una operación *retail* que trabaja los domingos, pero ahí lo que hacemos es que tenemos unos turnos que alternamos. Son turnos más presenciales porque el domingo no es día muy activo. Básicamente,

es un equipo pequeño que alternamos para que no se saturen, en días que son familiares y usualmente importantes.”

La empresa tampoco estableció diferencia entre los empleados reclutados antes y después de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral para el tema de las vacaciones.

“Los empleados que estaban contratados previo a la fecha de la reforma del 2017 -que su acumulación era a base de ciento quince horas y que ahora la llevan a ciento treinta- se quedaron así. Los empleados contratados posterior, van a acumular exactamente igual. Y, de hecho, nos sentamos a evaluar, cuán costo efectivo podría ser versus qué valor le añade al proceso en términos de ambiente laboral, tener un trato desigual”, comentó Galíndez.

Para los ejecutivos de Motorambar, durante la evaluación de la Ley, fue importante mantener una uniformidad. “Cuando vimos muchas de estas cosas, no queríamos tener una empresa con doble estándar, o con doble foco. Ciertamente, hay algunas -como lo del periodo probatorio- que entendíamos nosotros bastante razonable. Era algo que el sector privado hasta cierto punto había reclamado por un tiempo largo. Nos acogimos a los seis meses para empleados regulares y, aunque los gerenciales está para nueve meses, les hacemos comoquiera la evaluación de los tres meses”, dijo Ordeix.

Motorambar también aumentó a mil trecientas cincuenta horas el requisito de horas acumuladas para disfrutar el bono de Navidad, según lo establece la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral. La empresa cuenta con el bono de Navidad y un bono de desempeño.

“Yo voy para veinte años en Puerto Rico y veinticinco en el grupo y no hay un año en que no se haya pagado bono, no solo de Navidad, aquí se paga bono de *performance* también. Lo único que movimos hace varios años fue el bono de *performance*, que lo pagamos en febrero para tener ya el año completo evaluado. Pero el bono de Navidad lo seguimos pagando, acogidos a la nueva requisición de horas”, dijo Ordeix.

La opción de tener una semana laboral comprimida tampoco fue implementada por la empresa. “El negocio no se presta para ese tipo de flexibilidad. Sí hay casos que se manejan de forma individual, para el manejo del tiempo de una situación X de algún empleado, pero el manejo del negocio demanda que estemos aquí los cinco días de la semana y los seis y siete también”, comentó Galíndez.

Aparte de los pocos cambios que ha realizado la compañía a raíz de la Ley de Transformación Laboral, Motorambar se guía por un plan estratégico que se renueva cada tres años.

“El plan pasado venció en diciembre y ya en diciembre teníamos listo para enero el plan que iba a regir en los próximos tres años. Hicimos una continuidad en términos del nombre, modificado. El plan anterior era *Drive 2017*; el plan del nuevo periodo se llama *Drive ON*, porque María dejó cosas que no pudimos terminar y entonces dijimos, vamos a seguir con *Drive* y vamos a imprimirle el sello de *ON* para que sepan que estamos todavía consistentemente batallando con las cosas que se nos quedaron y añadiendo cosas nuevas. Es un plan vivo y lo presentamos en cascada a los empleados en enero de este año; hicimos una reunión como siempre hacemos con toda la plana, no solo ejecutiva, sino con todos los empleados y fuimos paso por paso, presentando cuáles son los planes estratégicos del negocio”, explicó Ordeix.

La empresa también ha invertido en el desarrollo y la educación continua de sus empleados. “Uno de los tantos planes, que tiene que ver con el departamento de recursos humanos, es el plan de desarrollo. Nosotros hace dos años creamos la Academia de Líderes de Moto-

rambar, que la lidera Nadjah, y tiene un comité de tres gerentes que le dan apoyo, que son tres gerentes muy comprometidos con lo que es capacitación y entrenamiento”, añadió.

“Ese departamento de desarrollo ha ido creciendo y evolucionando hasta el punto de que el año pasado, introdujimos la parte virtual donde las personas se pueden capacitar, no solo presencialmente sino también a través de su computadora. Y esto lo iniciamos no solo internamente, sino también ya lo transmitimos a la red de concesionarios. El personal de los concesionarios no es empleado nuestro, pero nos rinden una función, porque ellos son nuestros representantes en la calle, ante los clientes. Por eso le adiestramos en todo lo que es el proceso de venta, servicio al cliente, liderazgo, lo que tiene que ver con comunicación efectiva, con creatividad e innovación. En lo que va de año hemos hecho sobre veinte seminarios y hemos invertido cerca de mil trecientas horas de capacitación”, abundó el Vicepresidente Ejecutivo de Motorambar.

Otro programa del cual la empresa se siente muy orgullosa es uno que estableció hace dos años enfocado en la responsabilidad social llamado “Deja tu huella ámbar.”

El programa, según explicó Ordeix, “da unas horas a los empleados, horas laborables para atender proyectos comunitarios. Lejos de decirle a los empleados, vamos a hacer esta actividad sábado y domingo que son tus días libres, y es un proyecto de empresa, lo que le decimos a los empleados es ‘ve a tu comunidad, o a cualquier otra comunidad, y dinos qué hay que hacer, ¿cómo podemos impactar y apoyar?’ Entonces se reúnen dos o tres empleados -porque la idea no es que venga un solo empleado, la idea es que hagan equipos de trabajo- y me dicen, ‘sabe, hay un lugar de ancianos en Toa Baja que está necesitando pañales desechables, agua, comida, etc. Ponemos a su disposición horas laborables para que eso se haga, siempre y cuando sea organizado y autorizado, junto con el departamento de recursos humanos.”

Para el ejecutivo, estas transformaciones dentro de la empresa pueden ayudar al cambio cultural en los negocios en Puerto Rico.

“El desarrollo, que tiene que ver con *training*, con capacitación y con mejoras profesionales y preparación profesional de la gente, va en función y beneficio de la empresa, pero también de ellos como personas; porque si mañana cambian de trabajo o montan su negocio, se llevan un legado. Así que eso impacta positivamente a Puerto Rico, impacta a la empresa, impacta al individuo e impacta al país; y el otro, el tema de la retribución a la comunidad es para mí, clave y muy vital”, añadió el ejecutivo.

“A veces las empresas son vistas y concebidas única y exclusivamente como un motor para hacer dinero, pero es importante que las empresas contribuyan a la sociedad. Por eso, yo creo que ‘Deja tu huella ámbar’ es una contribución que afecta positivamente al empleado, porque se siente útil, no le resta de sus horas de descanso, la empresa pone a su disposición herramientas para hacerlo y contribuimos positivamente a la comunidad donde vivimos, porque al fin y al cabo estamos contribuyendo positivamente para Puerto Rico.

“A nivel cultural, a nivel Puerto Rico, nosotros estamos formando gente, para que cuando salgan allá afuera, con su forma de proceder, de hablar y de conducirse, pueda identificarse ‘ese es de Motorambar’, sin necesidad de tener un logo”, añadió por su parte Galíndez.

La compañía también realiza un *Golf Charity Event* que, por dos años consecutivos, ha logrado aportar \$100,000 que se distribuyen entre diez entidades benéficas.

Pepe Abad

La Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral y el impacto del huracán María impulsan la evolución de Pepe Abad

Para Miren Ayerdi, Gerente de Recursos Humanos de los concesionarios de autos Pepe Abad, tanto la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral como el impacto del huracán María han propiciado una profunda evolución en la empresa.

Al explicar el proceso de la implementación de la llamada Reforma Laboral en Pepe Abad, Ayerdi comentó que “una vez recibimos los cambios que se iban presentando a través de la Ley, fuimos incorporando cada uno de los cambios, poco a poco, hasta que finalmente logramos incorporarlos todos.” Una tendencia que por el momento no resulta prevalente.

De esta forma, Pepe Abad al igual que otras empresas comenzó el proceso de evaluar las políticas que serían modificadas. Acerca del tema de la acumulación de vacaciones, Ayerdi dijo: “Modificamos todos los parámetros de acumulación, según establecido en la Ley, de las personas que contratábamos posterior a la vigencia de la Ley. Mantuvimos al equipo de trabajo con mayor tiempo aquí en la empresa acumulando sus balances como hasta el momento y entonces aplicamos, una vez la Ley es aprobada, a todas las personas que se contrataban a partir de ahí y los fuimos modificando con la nueva estructura.”

Este cambio significó que los nuevos empleados no exentos se llevaron a seis días de vacaciones, aumentando la acumulación a partir del primer año con la empresa. Los exentos se mantuvieron con quince días de vacaciones, aunque Ayerdi aclaró que “no hemos reclutado nuevos empleados después de la aprobación. Nuestro equipo gerencial se ha mantenido bastante estable y no hemos tenido que reclutar para ese grupo a ningún miembro del equipo, adicional.” Por ende, todavía esos efectos están por ser observados.

A tono con la nueva Ley, las horas requeridas para acumular vacaciones se aumentaron de ciento quince a ciento treinta horas y el pago por horas extras se alineó a tiempo y medio conforme lo estipula la Ley. Sin embargo, respecto a la política del séptimo día de descanso, la paga se mantuvo doble. Aun cuando en Pepe Abad no es usual que un empleado trabaje un séptimo día.

En cuanto al período de alimentos, Ayerdi comentó, “hicimos la modificación de las horas, que la persona puede irse (al) concluir la segunda y antes de comenzar la sexta. Si fuera necesario, podríamos hacerlo así, aunque no lo hemos aplicado porque nuestros itinerarios de trabajo ya contemplan generalmente cuatro horas de trabajo. No hemos puesto en vigor esta parte como tal, aunque así lo pusimos también en el manual, que podríamos tener esa flexibilidad para asignar este periodo de alimentos.”

El período probatorio también se aumentó a doscientos setenta días, como lo establece la nueva ley. “Como no hemos contratado a personal gerencial exento, no nos hemos visto en la necesidad de establecer los doce meses, pero entiendo que nos iríamos, si fuese el caso de que contratáramos, entiendo que nos iríamos, para ubicarlos a todos en los doscientos setenta días”, explicó Ayerdi, al comentar que entiende que un año de período probatorio es demasiado largo.

Así mismo, el tema de la flexibilidad de horario se comenzó a trabajar hace pocos meses para atender las necesidades particulares de uno de los empleados de la empresa.

“Un miembro de nuestro equipo tenía unas necesidades particulares y nos sentamos para brindarle herramientas y ayuda, y se evaluó esa alternativa. Entonces se vio una buena oportunidad de trabajar cuatro días, las diez horas, y espacio de tres días a la semana para que manejara su situación sin tener que impactar los balances al ausentarse, enfermedad, vacaciones, etc. Ese fue el primer caso que implementamos”, dijo Ayerdi.

De manera formal, Ayerdi dijo que se contempla ofrecer horarios flexibles a los empleados “en el rol de *greeters*, que son las personas que reciben a los clientes. “Estamos en los procesos ahora de sentarnos con el equipo de trabajo, a las personas que ocupan ese rol y plantearles la alternativa, ver su disponibilidad y entonces comenzar con ellos ya que sería un grupo completo que se adapta entonces a este nuevo formato de horario. En las otras áreas operacionales, lo hemos discutido y lo hemos visto como una alternativa viable, pero todavía no lo hemos implementado. Veo parte del equipo gerencial interesado en que contemplemos para ellos ese tipo de itinerario. No lo hemos trabajado porque realmente la Ley se enfoca más en el empleado *hourly*”, dijo Ayerdi.

En cuanto al pago del bono de Navidad, ya en diciembre del año pasado se implementó el cambio que permite la ley de llevarlo a las mil trecientas cincuenta horas.

Otras transformaciones

El impacto del huracán María y la consiguiente disminución en el volumen de negocios, también requirió que Pepe Abad hiciera ajustes económicos en los sistemas de compensación de la fuerza laboral.

“Cuando nos afectó el huracán, teníamos al equipo de ejecutivos de venta en un salario base por hora, como un adelanto que va contra sus comisiones. Nos dimos a la tarea de compartir con el equipo la alternativa de reducir ese adelanto. ¿Por qué? Porque nuestras operaciones se afectaron bastante, en el *dealer* hubo mucha pérdida. Hicimos modificaciones para mantener al equipo trabajando y no dejar gente fuera de los itinerarios o con jornadas reducidas por mucho tiempo”, dijo Ayerdi.

“Yo pensé que iba a tener un poquito de resistencia ante el cambio, pero después vi que fue todo lo contrario. Luego de esas reuniones acordamos que íbamos entonces a reducir el adelanto y para sorpresa nuestra, te tengo que decir, he visto la mejoría en los resultados de ventas de ese equipo, a partir de ese cambio en el mínimo del adelanto y no he tenido que administrar ninguna acción disciplinaria por incumplimiento en ventas desde que hicimos ese cambio. Ha sido un cambio en el que realmente hemos visto un resultado bien positivo”, dijo la gerente de recursos humanos.

Otro cambio que realizó la empresa fue considerar las plazas de asesores de servicio y consultores de piezas como exentas, de la misma forma que a los ejecutivos de venta de autos. “Hicimos entonces un incremento en su base salarial y se le mantuvo la base asignada a su plaza, que va de acuerdo con las ventas que generan en servicios y en piezas”, añadió.

Al describir la cultura corporativa de Pepe Abad, la entrevistada señaló que “siempre hemos sido una empresa abierta. Si alguien nos trae una preocupación, se maneja, se dialoga. Si hay algo que tomar en consideración, o tal vez un plan piloto, revisarlo nuevamente, y tal vez, volver atrás, pues también lo haríamos de igual manera. Hemos sido una empresa bien abierta a las sugerencias u observaciones que ellos (los empleados) puedan hacer a los procesos.”

Como resultado del impacto de huracán María, la empresa también se movió para buscar eficiencias de costos en el plan médico de sus empleados. “Nos movimos, nos reunimos allá, buscamos mejores tarifas, buscamos ventanas más flexibles. De todo ese proceso

logramos también que el plan médico nos diera dos alternativas, una *low* y una *high* y en ambas alternativas una reducción de costos por beneficio y la adición de lo que es PAE y el seguro de vida. Han sido cosas que, aunque por un lado hemos estado ajustando, tal vez beneficios y demás, a la gente que se va integrando, pues los hemos ido también incorporando, tal vez, en planes de beneficios más robustos”, dijo Ayerdi.

Otra área que han estado enfatizando es el bienestar de sus empleados. “Por ejemplo, si yo observo una gran cantidad de gente que se me está enfermado con influenza (o lo que sea) inmediatamente coordino vacunaciones, traigo recursos para que nos ayuden a mantener un ambiente sano, saludable, y trato de trimestralmente llevar alternativas de *wellness*. La limitación que tengo es que, al no tener un grupo muy grande dentro del beneficio del plan médico, no tengo todos los beneficios que los planes médicos le ofrecen a compañías con mayor número de empleados”, comentó.

“Después del huracán se llevaron Abad espacios de paz, que incluyen procesos de meditación en todos los centros de trabajo. Hemos traído también alternativas de manejo ergonómico de las áreas, ejercicios mientras estás trabajando. Los despejamos, los sacamos tal vez de la rutina diaria. Traemos yoga, meditación... diferentes alternativas”, comentó.

Según Ayerdi, estas iniciativas son importantes “porque fuera de todo lo que nos corresponde hacer a nivel operacional y los roles que tenemos en cada uno de nuestros puestos y responsabilidades, es importante tener una cultura donde el miembro del equipo se sienta valorado y atendido.”

Stryker

Stryker adopta la semana laboral comprimida y descarta los demás cambios de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral

Tal y como lo han hecho un grupo de empresas en Puerto Rico, Stryker ha optado por evaluar e incorporar aquellos elementos de la reforma laboral que entiende que presentaban una oportunidad. El único cambio que hizo la empresa de dispositivos médicos a raíz de la aprobación de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral fue la adopción del *flexi-time* o la semana laboral comprimida, según explicó Olga Navarro, Directora Senior de Recursos Humanos de Stryker.

“Solo implementamos la jornada comprimida, lo que es el *flexi-time*. Implementamos eso y lo que hicimos fue que en dos diferentes partes del negocio que tenían más volumen, abrimos a lo que estamos llamando *compressed work week*, con dos turnos de diez horas al día. Así que tenemos dos turnos que trabajan sus cuatro días versus el típico cinco días, ocho horas”, dijo Navarro.

El cambio se hizo con los empleados no exentos, ya que en Stryker los exentos han gozado de arreglos flexibles todo el tiempo. Todas las demás políticas laborales de la empresa siguieron como de costumbre, a tono con la Ley anterior.

Navarro se mostró entusiasta al hablar de lo positiva que ha sido la implementación de la semana laboral comprimida.

“Ha sido espectacular. Nosotros estábamos en un *backorder* en diciembre. Todos sabemos por los efectos del huracán María estuvimos cerrados tres semanas. Nosotros tuvimos que reclutar trescientas y pico de personas en menos de un mes y obviamente, el utilizar los parámetros de la Ley de Flexibilidad nos ha ayudado mucho a cumplir con ese rendimiento que necesitábamos y ese *backorder* y esto le ha dado a la planta un “spin” diferente, porque nunca habíamos tenido grupos que trabajaran viernes, sábado, domingo, lunes -trabajando en el fin de semana cuarenta horas- y después libre el martes, miércoles, jueves”, dijo Navarro.

“Lo abrimos a nivel voluntario y los empleados están súper contentos, porque hay gente que sí, que quiere trabajar fines de semanas y tener la semana libre. Así que hemos visto productividad, no hemos tenido problemas de ausentismo. Los parámetros, que son el *turnover* y el ausentismo se han mantenido igual a consecuencia de eso. No hemos tenido un aumento”, señaló.

“Darles la oportunidad a los operadores a escoger su semana de trabajo es nuevo. Porque típicamente, tú reclutas a la gente y reclutas para turno. Necesito primer turno, y este es el turno fijo de x horas de seis de la mañana a dos de la tarde... o el turno que sea. Nunca habíamos tenido la oportunidad de que sea el empleado quien escogiera. Eso nada más, de que el empleado tenga control de turno es un éxito, de por sí”, dijo Navarro.

Aunque el horario comprimido ha sido la única transformación que surgió como resultado de la Ley de Transformación Laboral, hay otras que han surgido como resultado de procesos internos de Stryker.

“Tenemos otras transformaciones nuestras como parte de nuestra estrategia que busca ofrecer un lugar de trabajo donde el empleado se sienta que puede dar lo mejor de sí. Eso yo sé que suena un poquito *cliché*, pero estamos hablando de que el empleado genuinamente esté comprometido, esté contento y sabemos que un empleado comprometido va a dar lo mejor de sí. Así que tenemos un montón de cosas que hicimos nuevas en Puerto Rico, pero no son a raíz de esta Ley, sino a raíz de esta estrategia que llevamos desde 2012”, explicó la ejecutiva.

“Nosotros hemos sido pioneros en establecer un sistema que entendemos ataca la fibra del empleado de Stryker. Stryker es una compañía forjada en talento, por muchas razones. Nosotros invertimos mucho desde antes de que la gente llegue a nosotros porque hacemos diferentes pruebas psicométricas para asegurarnos que estamos trayendo talento que va con nuestra cultura, nuestros valores, así que recursos humanos ha sido pionero en la implementación y la construcción de la estrategia, abundó Navarro.

Al preguntársele cuál ha sido el rol de la función de recursos humanos en este proceso, Navarro comentó que “todo ha sido guiado por recursos humanos. De hecho, recursos humanos este año ganó el *CHRO Award Anual Global* que es el premio que da el *Chief Human Resources Office* de la organización que se reporta al CEO. Ahora acabamos de celebrarle también el Premio a la Excelencia Manuel Laborde al equipo de Puerto Rico. Recursos Humanos no es un ente que está atrás simplemente implementando lo que el equipo de liderato quiera, sino es el que hace la estrategia para asegurarnos de que estamos creando una cultura de compromiso y de alto rendimiento.”

Navarro comentó que estos cambios tienen un impacto positivo en los resultados de la empresa y en la sociedad.

“Yo voy a ver eso en el *bottom line* como empresa. Puerto Rico lo va a ver en su sistema social holístico cuando te reintegras a la comunidad, cuando te reintegras a tus grupos sociales, a la iglesia -a todos esos grupos sociales- con todos estos ofrecimientos, y lo vas a ver en gente más contenta. Sabemos que la felicidad deriva de tu sistema social y cómo tú te estés desempeñando en todas las facetas de tu vida. Yo pienso que estoy ayudando al sur, que es mi población, a tener gente con mejor calidad de vida y tener gente que puedan aportar a la sociedad y ser felices”, concluyó.

T-Mobile Puerto Rico, LLC.

La nueva Ley, una mudanza y el huracán María impulsan la transformación de T-Mobile

Para la compañía de telecomunicaciones T-Mobile el mayor beneficio de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral fue la eliminación del pago por horas extras en el ciclo de veinticuatro horas.

“Siendo una compañía de *retail*, el *overlapping* era algo que sí nos causaba mucho daño, porque el empleado que trabajó ocho horas ayer y entró una hora más temprano hoy, me iba a costar *overtime*. Nos limitaba a nivel de uso de recursos, porque tal vez, yo tengo a este empleado que es espectacular, que lo tuve en cierre desde ayer, pero mañana tengo esta iniciativa temprano en la mañana y me gustaría que él estuviese, pues me limitaba porque a nivel de gestión te va a costar *overtime* y eso lo eliminamos”, explicó Solange Corujo, Gerente de Recursos Humanos de T-Mobile.

“El pago de *overtime* de nosotros siempre había sido el mismo tiempo y medio, así que eso se mantiene. A nivel del séptimo día, establecimos la diferenciación entre empleados que estaban activos antes y los empleados que fueron reclutados a partir de enero 26. El periodo de alimentos no le hicimos cambio, lo mantuvimos”, añadió Corujo.

T-Mobile también aprovechó la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral para hacer ajustes en el periodo probatorio y la acumulación de vacaciones.

“El periodo probatorio de nosotros era de noventa días; ahora tenemos un periodo probatorio de un año, para plazas exentas y nueve meses para plazas no exentas. Pero si tú eres un empleado a tiempo completo, el primer día del próximo mes en el empleo, eres elegible a tus beneficios; y si eres empleado *part-time*, el primer día luego de sesenta días. O sea, que los empleados antes de cumplir el periodo probatorio ya tienen sus beneficios. Y esto es algo que teníamos desde antes. No vino con la Ley de Flexibilidad, sino que ya estaba”, dijo Corujo.

Acerca de las vacaciones, la gerente de recursos humanos explicó que “nos acogimos en parte o, mejor dicho, aprovechamos la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral para ajustar y acomodar nuestras acumulaciones de vacaciones. No seguimos lo que establece la Ley 4, que lo que da es seis días al año. Nosotros lo que hicimos fue, mantuvimos la misma acumulación que teníamos anteriormente para los empleados exentos y no exentos a tiempo completo, pero nunca habíamos establecido un sistema de acumulación *targeted* o dirigido a empleados a tiempo parcial”, explicó.

“Entonces lo que hicimos fue esa diferenciación. El empleado a tiempo completo mantuvo su misma acumulación y el empleado a tiempo parcial, ahora tiene una acumulación y lo que hicimos fue alinearnos a lo que tiene la compañía a nivel de Estados Unidos. Los empleados a tiempo parcial acumulan doce días al año, del primer año al cuarto año; después del aniversario número cuatro, empieza a acumular dieciséis; y después de quince años, empieza a acumular veinte días al año, tal y como lo ofrece la compañía a nivel nacional para los empleados a tiempo parcial”, añadió Corujo. De esta forma el beneficio de vacaciones para empleados no-exentos fue modificado, pero manteniendo un beneficio mayor al establecido en la “reforma laboral.”

La gerente de recursos humanos también explicó que los empleados contratados a tiempo completo se mantuvieron con lo mismo; acumulan quince días el primer año. Sin embargo, después del octavo año, comienzan a acumular veinte días; y cuando comienza el décimo quinto año de servicio, acumulan veinticinco días; exentos y no exentos.

“Sobre la acumulación de horas no nos acogimos al mínimo de horas. Decidimos mantenernos alineados con las políticas corporativas”, añadió Corujo.

En cuanto a los acuerdos de horario flexible, Corujo explicó que para los empleados no exentos “a nivel de sistema, trabajamos con la programación necesaria para ajustarnos a un acuerdo de arreglo flexible y el de *make up time*. Si el empleado quiere trabajar, cuatro días nada más, el empleado lo puede solicitar. El empleado lo solicita, pasa por el proceso de evaluación, porque obviamente tenemos que mirarlo a nivel del contexto del negocio, pero está disponible. Hasta el momento, nadie nos ha solicitado los cuatro días; sí hemos trabajado el *make up time*.”

Otra de las políticas que T-Mobile ha revisado es la política del bono de Navidad, pero solamente para los empleados que entraron a la empresa en el 2018. “Los empleados que comenzaron el año pasado cobraron bajo las reglas anteriores”, comentó. Para los nuevos registró el requisito de acumular 1,350 horas “con la diferencia en el *payout*, porque antes era un 6% por un máximo de \$10,000; ahora es un 2%, que no necesariamente va a ser una cantidad específica, va (a) depender del salario que hayas devengado”, dijo.

Transformación con oficinas de espacios abiertos

Más allá de los cambios que trajo la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, la compañía también implementó cambios en su estilo de trabajo al mudar sus oficinas de Hato Rey a San Patricio, con el concepto de espacios abiertos.

“La otra transformación mayor que hemos tenido fue la mudanza del edificio anterior a éste. En el edificio anterior todos los ejecutivos, gerentes y supervisores trabajaban en las oficinas que quedaban para la vista y los empleados trabajaban en el centro, en cubículos -cubículos altos para darles privacidad- pero, la compañía determina seguir el modelo que establecieron en nuestras oficinas centrales donde trabajamos en *open spaces*. Solo los directores tienen oficina y los demás empleados estamos juntos,” dijo Corujo.

“Entonces se vira la tortilla; ahora los jefes son los que están adentro y los empleados están sentados, en los lados, con la vista hacia afuera. El cambio de las oficinas fue bien fuerte a todos los niveles. Pero la realidad es que a mí me encanta mi ambiente de trabajo, y, por otro lado, la información fluye espectacular”, comentó la gerente.

El rol de la función de recursos humanos

Según Corujo, el rol principal de la función de recursos humanos en todo este proceso de transformación de T-Mobile fue asegurar que todas las áreas del negocio y todas las funciones operacionales de la compañía estuvieran al tanto de lo que venía y cómo impactaría.

“Nosotros tenemos la mayoría de la fuerza laboral allá afuera. Yo tenía que contar con ese recurso -los gerentes- allá afuera, para pasarles la información, porque los empleados aquí tienen la puerta abierta, me pueden llamar en cualquier momento. Pero el gerente está ahí. ¿Quién mejor que el gerente para explicarle?”, comentó.

“Recursos Humanos tiene que ser un socio de negocios, un compañero de negocio, un estratega y un colaborador del negocio. Yo creo que esa ha sido la parte más importante”, añadió Corujo.

El impacto de María

Como todos los que vivieron el huracán María en Puerto Rico, T-Mobile se vio impactada de diversas maneras por el desastre natural.

“Estuvimos más de un mes trabajando los siete días a la semana. Yo creo vine a coger el primer sábado libre al mes de María, ya cuando las cosas empezaron a encaminarse. Ciertamente había mucho que hacer, había mucha necesidad. Por más que hubiésemos pasado huracanes anteriormente, no había plan de contingencia lo suficientemente fuerte para prepararnos para eso. Ahora, nos hizo mucho más grandes; nos hizo más fuertes.”

“La compañía dio a todos los empleados \$2,500 luego del paso del huracán. “María fue miércoles y martes, todos los empleados cobraron ese dinero en su cuenta. ¡La gente no se lo esperaba! Cuando le dimos el anuncio a los empleados, los empleados empezaron a llorar”, recordó.

La compañía estableció además un programa para aquel empleado que quisiera transferirse a EE. UU. “Antes, tú buscabas una plaza, pasabas por el proceso de entrevista y te ibas. No, ahora... ‘¿A dónde tú te quieres ir?, ¿Tú quieres irte a Nueva York? Ok, dónde tú vas a vivir, déjame ubicarte...’ Tuvimos cerca de treinta empleados que aprovecharon la oportunidad y se transfirieron, ahora están regresando, obviamente, pero tuvieron la oportunidad.”

“Cuando tú pones énfasis, no únicamente en tener una cultura, ni únicamente en tener una misión, visión y valores escritos bien bonitos en las paredes... tú te lo vives, cuando tú llevas el verbo a la acción, eres creíble, los empleados lo ven”, concluyó Corujo.

Triple-S

Triple-S mantiene casi todos los beneficios anteriores a la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral y se embarca en su propio proceso de transformación

Contrario a otras empresas que adoptaron todos los cambios de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, particularmente para los empleados nuevos, Triple-S mantuvo la mayoría de las disposiciones laborales ya establecidas por la empresa.

“Nosotros nos mantuvimos como hasta ahora. La Ley lo que hizo fue ampliar, tener mayor acumulación de horas para poder tener días disponibles como vacaciones. Nosotros lo dejamos en lo que teníamos originalmente. Actualmente, en nuestro grupo son cinco compañías, la que menos tiene dieciocho días (de vacaciones) y el período probatorio, también lo dejamos igual que antes, en tres meses, no lo expandimos”, explicó Iliá Rodríguez, Principal Oficial de Recursos Humanos de Triple-S.

Sin embargo, sí se extendió el periodo probatorio para ciertos grupos de ventas “debido al tipo de industria en la que estamos y al proceso de adiestramiento de la gente nueva que entra en nuestra organización. Se expandió el período probatorio a seis meses para

los vendedores con el propósito de poder dar mayor oportunidad en esa curva de aprendizaje y asegurarnos de que los acompañamos bien en un principio para que luego sean exitosos en su gestión y en su rol”, añadió la ejecutiva.

Este cambio ya aplicó a más de doscientos empleados, del total de una fuerza laboral de tres mil quinientos.

“Lo acabamos de poner así, tan reciente como en el mes pasado y eso corresponde a distintas estrategias de negocio que hemos ido desarrollando. Queremos asegurar que acompañamos al empleado en todo su proceso de transición al entrar a esta organización, porque no necesariamente es gente que viene de la industria (de seguros) y entonces hemos robustecido el proceso de adiestramiento y de *on-boarding* para asegurar que aquí cuentan con las herramientas y el conocimiento técnico y las herramientas de venta necesarias para ser exitosos en su función,” añadió Rodríguez. Entonces, la organización utiliza los rangos regulados para fortalecer el entrenamiento y capacitación de empleados reclutados en puestos críticos según considerados por la empresa.

En cuanto a la cantidad de horas requeridas para acumular vacaciones, se dejó en cien horas, según lo tenía la empresa anteriormente, igual que la paga por tiempo extra. Las horas requeridas para recibir el pago del bono de Navidad también permanecieron inalteradas (en setecientas horas); no se aumentaron a mil trecientos cincuenta como permite la nueva Ley. Tampoco hubo cambios con el período de alimentos.

Acerca de las disposiciones de flexibilidad, ya Triple-S venía implantando sus propias iniciativas mucho antes de la nueva Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral.

“Lo que sí se ha hecho, por lo menos en términos de flexibilidad, es que se ha implementado en algunas áreas la capacidad de darle a la gente la flexibilidad para trabajar desde las casas y eso se hace, no como una iniciativa impulsada al 100% en la organización, sino por necesidad del negocio. Se identifican los roles que puedan realizar este trabajo y donde tengamos los mecanismos también, para que la persona pueda, desde su casa, acceder al sistema que tienen para atender al asegurado, a los clientes, a los proveedores y otros mecanismos también donde el supervisor pueda apoyar a esa persona que está conectada y si hay un issue, poder apoyarlo”, comentó la Principal Oficial de Recursos Humanos de Triple-S.

“La Ley de Transformación viene a ser algo que aporta a una coyuntura en el país y responde al reclamo de cierto tipo de organizaciones que están pidiendo flexibilidad. Ciertamente, la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral aumenta esos beneficios para el patrono. Nosotros, en el momento actual pensamos que nuestras prácticas son lo suficientemente robustas y que la organización las puede apoyar para seguir fortaleciendo el compromiso de nuestra gente y que sientan que la organización hace un balance entre hacer negocio y la gente, y sientan que están en una organización que los cuida y los valora”, explicó la ejecutiva.

El proceso de transformación dentro de Triple-S

Para la ejecutiva de Triple-S, el proceso de transformación de la empresa se remota al 2014, cuando la organización invierte en traer recursos para ayudar al grupo ejecutivo a identificar, a profundidad, “cuáles son esas dimensiones que la organización tenía que ajustar.” Sobre ese momento, comenta: “la organización se embarcó en un proceso de repensar el negocio desde el punto de vista de estrategia, como negocio, y también de cómo manejar la organización para atemperarla a los retos que estaba enfrentando en ese momento”, añadió.

Por su parte, el principal oficial ejecutivo, Roberto García, explicó a fondo cómo surgió y cómo se lanzaron hacia ese proceso interno

de transformación: “Triple-S lleva sesenta años en el mercado -lo cumple el año que viene- y había sido, y sigue siendo, líder del mercado por muchos años. La marca más reconocida dentro del mundo de los seguros y de salud. La realidad es que el mundo ha estado cambiando, cada día, a pasos agigantados.” Destaca el ejecutivo que “todo lo que es el mundo del seguro y todo lo que es la prestación de salud, está cambiando.”

“Típicamente, nuestro mejor trimestre es el cuarto trimestre del año -porque hay cierto seasonality en cómo funciona el negocio de salud- y en un cuarto trimestre resultó no ser uno bueno y eso fue una llamada a la acción: “¡Espera!, ¿qué está pasando?”, y entramos en un proceso de revisión estratégica de toda la empresa... de cómo funciona la empresa... y el aprendizaje de todo eso fue que lo que nos ha hecho exitosos hasta el día de hoy, no necesariamente nos va hacer exitosos hacia el futuro y dentro de ese repensar, desde el punto de vista estratégico, se requería de una reorganización.”

“Así que lo que decidimos fue, como primer paso de la transformación estratégica, hacer todo un ejercicio de rediseño organizacional, para estar seguros de que estábamos bien posicionados para seguir siendo exitosos ante un mundo cambiante y esa fue la génesis de todo esto. Añadiendo a eso, tenemos una empresa que había crecido -sobre todo por los últimos diez años- a través de adquisiciones. Así que se nos estaba aumentando la complejidad de la empresa. Teníamos distintas compañías, con distintas prácticas, compensación, de todo. Era una amalgama que estaban operando en gran medida cada una aisladamente. Así que otro gran mensaje a todo el mundo es... Somos un solo Triple-S... esto es una sola entidad, tenemos que romper las barreras, romper las fincas... buscar mayores eficiencias, pero, sobre todo, mayor efectividad.”

La empresa buscó ayuda externa para planificar ese ejercicio inicial de reorganización. “Conllevó varios elementos, uno de ellos trabajar con los ámbitos de control y los niveles de la organización, buscando reducir y tener una organización más plana para dar más agilidad en el proceso decisional. Entonces, buscamos cómo alinear las metas de todo el mundo, enfatizando el apoyo a nuestra fuerza laboral, dándoles las herramientas para poder ser exitosos dentro de la empresa”, añadió el ejecutivo.

“Así que, empezamos por diseño organizacional y en la medida en que se completa eso, entonces lo próximo es trabajar con procesos y sistemas, y esas dos cosas van de la mano para entonces revitalizar la entidad y buscar mayor crecimiento”, detalló.

El Principal Oficial Ejecutivo de Triple-S explicó que el impacto de estas transformaciones está en proceso. “Estas transformaciones --lo dicen los libros y lo estamos viviendo en carne propia-- son multianuales, o sea, eso no se hace de un día para el otro, sino que nosotros estamos ya de lleno en el tercer año. Yo diría que, desde la primera etapa en el 2014, hasta mediados de 2014, fue todo diagnóstico y diseño”, explicó.

“Hemos adelantado muchísimo, primero desde el punto de vista estructural, ya todo está donde debe estar. Hay que seguir refinando, alineando incentivos, alineando las estrategias de todas las áreas funcionales que se consolidan en la matriz. Dentro de lo que es diseño organizacional como tal se revisó el sistema de manejo de desempeño. Creo que queda alguno que otro, pero se han armonizado los programas de compensación y los beneficios también”, añadió.

En ese sentido, Iliá Rodríguez, por su parte añadió, “estamos en el proceso de alinear, de estandarizar. Ahora estamos en la etapa de mirar las interdependencias y asegurar que funcionan efectivamente.”

“Ya la organización está en conciencia de que somos Grupo Triple-S. Ahora falta que la gente sienta que vivimos como un grupo Triple-S y

estamos en esa etapa de transformación, pudiéramos decir, cultural. Y yo te diría que esa es como la tercera etapa del proceso, porque ya transformamos el diseño, los mecanismos y sistemas, y ahora la parte cultural”, concluyó Rodríguez.

IV. ¿Cómo transformar su negocio impactando positivamente a su gente?

- Identificar los beneficios más valorados por sus empleados
- Evaluar y determinar cuáles de las reglamentaciones de la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral resulta en beneficios para la empresa y los empleados a corto, mediano y largo plazo. Además, cuáles representan una ventaja competitiva para atraer, aumentar y mantener el compromiso, y retener al talento necesario
- Aceptar que en la medida que sea posible y conveniente para la empresa y el empleado, deben ofrecerse alternativas que puedan ser personalizadas para que atiendan las necesidades individuales
- Determinar cuáles de los cambios implementados como consecuencia del huracán María, tuvieron un impacto positivo en la gente y cómo pueden mantenerse en la empresa
- Analizar cómo han sido manejadas las comunicaciones antes, durante y posterior a los cambios en la empresa. También, el rol de los líderes durante las diferentes etapas
- Medir cómo los cambios han impactado los resultados de negocio y otras métricas de negocio y de gente
- Definir qué acciones se deben iniciar, continuar haciendo o dejar de hacer

V. Sobre este documento

Aon (June 2017). Hot Topic Survey: The Labor Transformation and Flexibility Act of 2017.

Aon (September 2018). Global Engagement Research Database. Puerto Rico and Mejores Patronos Puerto Rico Norms.

(septiembre 2018). Entrevistas realizadas a representantes de las siguientes empresas en Puerto Rico: Abarca Health, Assurant, Clorox, Evertec, JC Automation Corp., Liberty of Puerto Rico, Motorambar, Inc., Pepe Abad, Stryker, T-Mobile y Triple-S.



Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,300 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial.

Para más información visita www.shrmp.org o contáctanos a través de 787-767-2141.



Sobre Aon:

Aon es el líder global en servicios de consultoría y subcontratación (outsourcing) de recursos humanos.

Diseñamos soluciones para atender los retos más complejos que enfrenta el mercado laboral local. Contamos con más de 100 empleados especializados en; manejo de talento, retiro, compensación, salud y bienestar, así como la base de datos más extensa en compromiso de empleados, compensación y beneficios. Para más información sobre Aon, visite aon.com/puertorico.

Puerto Rico HR Trends es una publicación netamente puertorriqueña, desarrollada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico en unión a Aon.

2018. Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin autorización.





2018

