

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**
ABOGADOS

SUIPACHA 1111 · PISO 18 · C1008AAW BUENOS AIRES · TEL. (54 11) 4114 3000 · FAX (54 11) 4114 3001
e-mail: pagbam@pagbam.com.ar

Buenos Aires, 17 de agosto de 2016

Señores EDESUR SA
San José 190 CABA

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de enviarles el informe técnico legal que fuera solicitado con relación a la productividad, el que se desarrollará a continuación

1) PRODUCTIVIDAD EN MATERIA DE SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA

Según la Organización Internacional del Trabajo la productividad es la relación entre producción e insumo. Esta definición se aplica a una empresa, un sector de actividad económica o toda la economía.

En el caso de EDESUR la productividad es la relación entre la prestación del servicio de energía eléctrica con los recursos materiales y humanos con los que cuenta.

La productividad no sólo se ve reflejada en la efectiva prestación del servicio sino también en aspectos como la gestión técnica y comercial, atención de emergencias, mantenimiento correctivo frente a fallas, cobro de facturas, atención de clientes, etc.

De este modo, se puede establecer una relación inversamente proporcional entre los recursos empleados y el servicio dado. Así, si para brindar el mismo servicio se requiere mayor cantidad de recursos, la productividad será inferior y por el contrario si con los mismos recursos mejora el servicio, la productividad es mayor.

La productividad se incrementa con la inversión, la laboriosidad y con la implementación de procesos productivos eficientes.

Como se demostrará en el presente informe, sucesivas modificaciones en el régimen sindical y convencional de los recursos humanos afectados a la prestación del servicio técnico-comercial de EDESUR, han irrogado una abrupta pérdida en la laboriosidad que tiene como consecuencia la disminución constante de la productividad y la imposibilidad de llevar a cabo modificaciones en el proceso productivo, tendiente a recobrar la productividad perdida.

Estos factores están poniendo seriamente en riesgo la eficiente prestación del servicio.

CGMP

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

2) Efectos de la caída de la productividad

A los fines de ejemplificar los efectos en la caída de productividad, realizaremos un análisis de su impacto sobre la Calidad de Servicio Técnico, que es uno de los parámetros más sensibles para la sociedad en estos momentos, y que se encuentra medido por los siguientes parámetros:

SAIDI: Índice de duración media de interrupción del sistema (System Average Interruption Duration Index). En un período determinado, representa la duración total de interrupción que afectó a los usuarios, en promedio.

SAIFI: Índice de frecuencia media de interrupción del sistema (System Average Interruption Frequency Index). En un período determinado, representa la frecuencia media de interrupción por usuario para un área definida.

TMI: es el tiempo medio de cada interrupción del servicio. Este factor es el cociente entre el SAIDI y el SAIFI.

Una productividad óptima implicaría que con la misma cantidad de recursos se produce una reducción importante en los tiempos de reposición del servicio e inclusive podría implicar reducir en alguna medida la frecuencia de las interrupciones.

El SAIFI se relaciona con la antigüedad y estado del sistema eléctrico. Así cuanto más nuevo y en mejor estado de mantenimiento se encuentre el sistema, menores fallas va a registrar.

El SAIFI tiende a disminuir con el incremento de las inversiones y con adecuadas estrategias de mantenimiento preventivo.

Pero si existen interrupciones en el servicio, se busca que éstas sean de la menor cantidad de tiempo posible.

El SAIDI incluye en su consideración desde el momento en que el cliente informa de la falla (falta de suministro), el tiempo en que la empresa llega al lugar donde se verifica la interrupción del servicio y el tiempo que demora en la reparación.

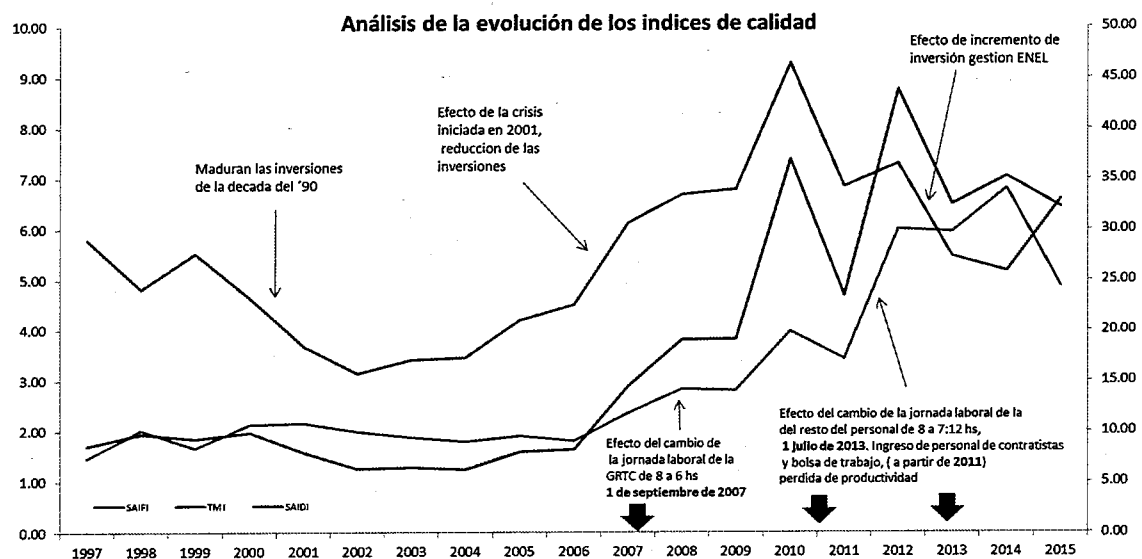
Llamaremos 'evento' a la reparación de la falla.

En el siguiente gráfico se aprecia la evolución de los factores analizados SAIDI, SAIFI y TMI en el decurso de los años.

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

El SAIFI también se ve afectado por la caída de las estrategias de mantenimiento preventivo que se produjeron con la introducción de los hitos que redujeron los tiempos de trabajo efectivo del personal que lo realizaba



3) Factores que afectan la productividad en materia de Recursos Humanos (RRHH)

Conforme se ve en el gráfico, hay un importante incremento del tiempo de interrupción del servicio por cliente anualizado (SAIDI) y la cantidad de interrupciones por cliente por año (SAIFI) y esta situación se condice con que se ha venido produciendo una caída en la productividad de la Compañía, ya que durante el mismo período la dotación de la empresa estuvo en constante crecimiento.

Como fuera expuesto, el SAIFI puede ser reducido en parte cuando se realizan importantes inversiones en la modernización del sistema, lo que hace que se reduzcan las interrupciones del servicio eléctrico. Pero otra parte se relaciona con la posibilidad de realizar las estrategias de mantenimiento preventivo con la periodicidad necesaria y abarcando todas las instalaciones en planes plurianuales y haciendo foco en instalaciones que por determinadas características lo requieran.

En tanto el SAIDI, que cuantifica la reacción de la empresa ante las fallas en el servicio, se encuentra más directamente relacionado con el régimen laboral.

Como puede establecerse el incremento de estas variables se debe en forma importante a un

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

desempeño cada vez más ineficiente de los recursos humanos afectando su productividad que estuvo signado por los siguientes hitos: (i) cambio del régimen de la construcción y comercio al de Luz y Fuerza; (ii) incorporación de los empleados de contratistas a personal propio de EDESUR y (iii) reducción de la jornada de trabajo.

Estos elementos en distintos momentos e incidencia fueron marcando la pérdida de productividad en múltiples actividades de la compañía, lo que se ve reflejado en otros indicadores de gestión así como lo hizo en el SAIDI y el SAIFI.

A continuación describiremos los hitos indicados y los efectos producidos.

(i) Hasta 1998 los empleados de los contratistas podían estar encuadrados en el Régimen de la Construcción regulado por la Ley 22.250 y el CCT 76/75, y en algunos otros como ser los Convenios Colectivos de Comercio y Correos según el servicio que prestaran

A diferencia del Régimen de la Ley de Contrato de Trabajo, la Ley 22.250, estipula la constitución de un 'Fondo de Cese Laboral' (arts. 15 a 18) al que se aporta mensualmente un porcentaje de la remuneración de cada trabajador, aportes de los que el empleador deja constancia en una 'libreta de aportes' (arts. 13 y 14). Producido el cese de cada relación laboral por el motivo que fuera, el trabajador dispone del 'Fondo de Cese Laboral'.

Como se aprecia, el Régimen de la Construcción permite una amplia y constante adaptación de las dotaciones posibilitando con ello, -en tanto y en cuanto por su propia naturaleza finaliza con cada obra-, la selección y variación de la cantidad de recursos ajustándolos según las necesidades del servicio

A raíz de un convenio suscripto entre la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA) y el Sindicato de Luz y Fuerza Capital Federal, en el mes de julio de 1998, se produjo la obligación del encuadramiento de todos los empleados de empresas contratistas y/o subcontratistas de empresas de energía eléctrica para "satisfacer necesidades habituales y permanentes como ser el mantenimiento en todas sus formas tanto en obras como en instalaciones, realización de pruebas y ensayo y supervisión de obras nuevas" en el Régimen de Trabajo de Luz y Fuerza. A partir de ese momento estos trabajadores pasaron a estar regidos por la Ley de Contrato de Trabajo y los convenios del Sindicato de Luz y Fuerza.

Este Régimen, bajo la interpretación y manejo que las autoridades sindicales comenzaron a hacer del mismo, dificultaron el manejo de los trabajadores, resultando muy difícil la aplicación de regímenes de premios y castigos frente a hipótesis de mal desempeño o incumplimiento de responsabilidades

Este cambio de contexto y esquema, por un modelo que los vincula en forma más permanente, trajo aparejada una tendencia por parte de los trabajadores, que al sentir un mayor nivel de protección, resienten su empeño en la prestación de tareas.

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

Asimismo, el régimen de Luz y Fuerza (no obstante que el propio CCT suscripto con EDESUR tiene prevista la 'multifuncionalidad' y 'multiprofesionalidad') exige una estricta división de las tareas que llevan a cabo sus trabajadores. Así las tareas de los empleados están compartimentadas en un importante número de 'puestos de trabajo' y la entidad gremial ejerce una rígida tutela para que los trabajadores sólo lleven a cabo las tareas que entienden le competen en forma exclusiva a su preciso puesto de trabajo. De este modo se requiere mayor cantidad y coordinación de empleados para solucionar un mismo evento y al mismo tiempo se genera tiempo ocioso que lejos de poder ser volcado en actividades productivas, interfiere incluso con las tareas de los trabajadores ocupados.

Cabe destacar que situaciones de esta naturaleza no solo afectan a la productividad como un objetivo en sí mismo, sino que atentan contra toda lógica racional de las relaciones humanas, generando situaciones de conflicto con terceros. Lo planteado se puede ejemplificar en casos de atención comercial de usuarios donde un ejecutivo de servicios sólo puede atender a clientes de un segmento tarifario, y no puede atender clientes de otros segmento tarifario aunque esté ocioso y sea capaz de hacerlo, mientras que, escritorio de por medio, otro ejecutivo tenga una fila de clientes con demora.

(ii) En el año 2010 se produjo la incorporación a la plantilla de EDESUR de los empleados de sus contratistas, lo que en forma simplificada, determinó un marcado incremento en el SAIDI.

La prestación del servicio por medio de contratistas independientes ha demostrado ser más eficiente y productiva por su especificidad y facilidad de adaptación a las cantidades variables de eventos que se presentan en el transcurrir del tiempo, favoreciendo la empleabilidad de los trabajadores por la posibilidad de ir prestando el servicio para diferentes empresas para mantener el nivel de ocupación y mejorando su productividad.

Detallamos a continuación una serie de limitaciones que de ser resueltas entendemos permitirían mejorar drásticamente la calidad de servicio.

- a) Limitación a modificar los esquemas y horarios de trabajo.
- c) Limitación a que los diferentes equipos de trabajo lleven a cabo las actividades eléctricas en el ámbito de las subestaciones con independencia.
- d) Limitación a la colaboración entre los equipos que desarrollan actividades técnicas y comerciales (Ej.: lectores de un municipio/zona geográfica no realizan tareas en otro municipio/zona geográfica)
- e) Limitación a la unificación/optimización de puestos de trabajo con la aplicación de la multiprofesionalidad y multifuncionalidad (Ej.: en atención comercial se requeriría la multifuncionalidad entre las tareas de atención de clientes; cobranza de talones; tareas de back office. Esto permitiría absorber los picos de demanda que se dan en determinada franja horaria y días del mes redundando en la calidad de servicio comercial)
- f) Limitación a la reasignación de recursos entre distintas zonas para apoyar el

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

desarrollo de tareas en situaciones de emergencia

- g) Limitación al ajuste de los planteles a las necesidades de la Empresa.
- h) Limitación a la implementación de sistemas de evaluación de desempeño de los trabajadores como base para establecer un sistema de incentivos y promociones.
- i) Limitación a la contratación temporal de trabajadores en casos de emergencias o incrementos no habituales de carga de trabajo

(iii) Reducción de la jornada laboral

El tercer factor es la disminución en la jornada de trabajo. En el año 1994 la jornada de trabajo era de 8 hs. Por presiones sindicales, en el mes de setiembre de 2007 se produjo una modificación de la jornada de trabajo por la cual, el personal que se desempeñaba en 'guardias rotativas de turno continuado' (GRTC) redujo su jornada laboral a 6 hs.

En el año 2013 se produjo la reducción de la jornada de trabajo del personal que no cumplía un régimen de GRTC de 8 a 7,12 hs.

Estas reducciones en la jornada de trabajo coloca a la empresa en la necesidad de incorporar un nuevo turno de servicios, de este modo se incrementa no solo la cantidad de recursos sino que incrementa en forma más que proporcional la aparición de tiempos muertos que se produce con cada cambio de turno de servicios así como el lógico incremento de ineficiencias producto inherentes a cada rotación.

Al reducirse la jornada, se reduce necesariamente el tiempo útil y por ende los trabajadores de cada turno encaran una menor cantidad de eventos. En aspectos relacionados a la atención de clientes, la reducción de la jornada laboral, redundó directamente en un menor tiempo de atención personalizada (salones comerciales) reduciendo el tiempo de apertura de los mismos.

4) Afectación de la productividad en otras actividades de la Cía.

Así como la afectación en las actividades de tipo técnico, desde la asunción por EDESUR de tareas vinculadas al área comercial que antes eran llevadas a cabo por contratistas se ha verificado una marcada ineficiencia, disminución de productividad e incremento de costos.

Esta apreciación no es meramente declarativa ya que existen medidas objetivas y registradas para su justipreciación cuando por ejemplo el cobro de facturas en bocas propias era llevado a cabo por contratistas, un cajero cobraba 550/600 talones diarios. Cuando esa tarea pasó a ser desempeñada por empleados propios, la cantidad de talones diarios se redujo a un promedio de 200 talones día.

De igual manera esta pérdida de productividad ha redundado en otras tareas técnico- comerciales. Específicamente en aspectos que tienen que ver con inspecciones en terreno; cortes y rehabilitaciones de servicio; ejecución de órdenes de trabajo; lectura de medidores; etc. En términos

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

generales se puede apreciar que se ha dado una reducción en la productividad de entre el 50 y 60% respecto de valores que se obtenían en la instancia de personal contratado.

Asimismo, se ha verificado un marcado incremento en el ausentismo del personal que desarrolla actividades en la empresa.

Especialmente hay evidencia de registros que muestran que se han incrementado las licencias médicas por motivos psiquiátricos y que derivan en restricciones en las tareas que pueden ser desarrolladas, en particular la de atención al público.

Tal como se ha indicado en puntos anteriores, existe una limitación a toda reasignación eficiente de recursos. Así por ejemplo, está limitado que los empleados que hacen atención al cliente realicen tareas de back office y/o cajas y viceversa; que quién atiende un segmento tarifario –ej. T1- no atiende otros segmentos tarifarios; que los empleados prolonguen su jornada con horas extras y/o desdoblen su horario de ingreso para atender al público remanente luego de la finalización del horario de atención al público.

5) Conclusiones

En razón de lo expuesto concluimos que:

La prestación de servicios mediante regímenes más flexibles es más eficiente, en tanto permite adecuar la cantidad de recursos a las típicas variaciones del servicio

La situación de falta de flexibilidad y escasa productividad en el uso de los recursos limitan permanentemente la atención y prestación de un servicio adecuado a los clientes.

La reducción de la jornada laboral, produjo una disminución marcada de la capacidad operativa de la empresa, cuya recuperación solo es posible con el consecuente incremento de los costos para la sociedad, o el restablecimiento de la jornada la laboral de 8 hrs., tal como cumplen muchos otros trabajadores de diferentes sectores.

En atención a las conclusiones para que el servicio prestado por EDESUR pueda ser tan eficiente como requiere la sociedad en la actualidad se necesita:

- a) Que se garantice a la empresa una amplia capacidad de administrar los recursos pudiendo modificar esquemas de trabajo en forma dinámica y de acuerdo a las necesidades del servicio.
- b) Que se garantice a la empresa una amplia facultad de asignación de tareas conforme criterios de multiprofesionalidad y multifuncionalidad, reduciendo toda descripción o delimitación de puestos de trabajo para tareas similares.
- c) Que se garantice a la empresa la posibilidad de incorporar en forma transitoria

**PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES,
ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)**

ABOGADOS

empleados con modalidades a 'eventual' y a 'plazo fijo' para reforzar los recursos ante situaciones que lo ameriten o ante acontecimientos que vuelvan crítica la prestación del servicio.

- d) Que se garantice a la empresa la posibilidad de realizar desdoblamientos en los horarios de ingreso ante situaciones que así lo ameriten.
- e) Que se garantice a la empresa la posibilidad de poder asignar a sus empleados trabajos en horas extraordinarias ante situaciones que así lo requieran.
- f) Que se implemente un sistema de evaluación por desempeño y que tal sistema sea la base para considerar el pago de premios y ascensos.
- g) Que se implemente un sistema de incentivo remuneratorio para la asistencia perfecta.
- h) Que se garantice a la empresa una amplia capacidad para asignar tareas a contratistas hasta que se logre la adaptación del servicio a una situación de régimen y se vea superado el periodo de transición en el que estará inmerso durante los próximos 5 años.
- i) Que vuelva a extenderse la jornada laboral a 8 hs. en todos los casos, tal y como es en la mayoría de los regímenes laborales de tareas similares



Julio Javier Lococo