



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración

LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Un estudio de caso en empresa líder de control de
contratistas en el Alto Valle, Río Negro - Neuquén

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
NEUQUÉN, ARGENTINA

Tesista: Florencia Yanina Rios
Legajo: FAEA 357
2023

Directora de tesina: Mg. Estela Cortez

Agradecimientos

Es difícil resumir tanto agradecimiento en este apartado y no olvidarme además de mencionar a todas aquellas personas que de cierta manera estuvieron presentes.

Quiero agradecer en primer lugar y por sobre todas las cosas, el apoyo incondicional de mi madre y del resto de mi familia y amigos, que me acompañaron a lo largo de toda la carrera universitaria. Como así también a Mica y Tati, quienes ocuparon un papel fundamental en esta última etapa. Nada hubiese sido igual sin el apoyo de todos ellos.

Además, agradecer a la Universidad Nacional del Comahue, que me dio la posibilidad de una educación gratuita. A mis profesores y directora de tesis quienes formaron parte de mi aprendizaje y desarrollo. Asimismo, a mis compañeros, con los cuales compartimos muchos momentos y me llevo agradables recuerdos.

Por último, a la empresa P&P Consulting, la cual me brindó el espacio y la información necesaria para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

Índice General

Capítulo 1 – Introducción.....	7
Fundamentación del Tema Elegido.....	7
Planteo del Problema.....	11
Preguntas de Investigación.....	14
Objetivos	15
<i>Objetivo General</i>	15
<i>Objetivos Específicos</i>	15
Metodología	15
Capítulo 2 - Antecedentes del Tema	18
Capítulo 3 - Marco Teórico Conceptual.....	23
Gestión del Talento Humano.....	23
Procesos de Gestión del Talento Humano.....	25
<i>Organizar a las Personas</i>	27
<i>Recompensar a las Personas</i>	30
<i>Fidelizar a las Personas</i>	35
Conciliación de la Vida Laboral y Familiar	37
<i>Definición</i>	38
<i>El Conflicto Trabajo-Familia</i>	41
<i>Las Políticas de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar</i>	45
<i>Beneficios de la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar para las Empresas y los trabajadores</i>	56
Capítulo 4 - Resultados y Análisis	59
Resultados y Análisis de Datos Obtenidos de la Entrevista al Socio Gerente de la Empresa.	61
<i>Análisis de Datos Sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano.</i>	61
<i>Análisis de Datos Sobre la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.</i>	66
Resultados y Análisis de Datos Obtenidos del Cuestionario Realizado a los Empleados de la Empresa.....	71
<i>Datos Demográficos del Personal</i>	71
<i>Análisis de Datos Sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano.</i>	73

<i>Análisis de Datos de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar</i>	78
Capítulo 5 - Conclusiones y Recomendaciones	87
Aportes para Futuras Investigaciones	96
Bibliografía	98
Anexo	104

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Selección de los principales procesos en la gestión del talento humano.</i>	27
Figura 2. <i>Clasificación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.</i>	46
Figura 3. <i>Políticas de conciliación relacionadas al cuidado en Argentina.</i>	50
Figura 4. <i>Resultados arrojados de encuestas a trabajadores sobre la preferencia a la hora de elegir una política de conciliación.</i>	53
Figura 5. <i>Pregunta. Elegí la situación familiar/personal que corresponda con la tuya.</i>	79
Figura 6. <i>Pregunta. En caso de tener hijos, ¿consideras que ser madre/padre dificulta la carrera profesional?.....</i>	80
Figura 7. <i>Pregunta. Siento que la empresa toma en cuenta mis necesidades y responsabilidades familiares/personales.</i>	81
Figura 8. <i>Pregunta. Siento que logro repartir de forma equilibrada los tiempos que dedico a mis necesidades personales, familiares y laborales.</i>	82
Figura 9. <i>Pregunta. De las siguientes prácticas, marca cuál consideras que es la más atractiva para que se incorpore en la empresa.....</i>	83

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Datos demográficos del personal de P&P Consulting.....</i>	72
Tabla 2. <i>Afirmaciones para conocer sobre el proceso de organizar a las personas.</i>	75
Tabla 3. <i>Afirmaciones para conocer sobre el proceso de recompensar a las personas.....</i>	76
Tabla 4. <i>Afirmaciones para conocer sobre el proceso de fidelizar a las personas.</i>	78
Tabla 5. <i>Afirmaciones relacionadas al conflicto basado en el tiempo.</i>	84
Tabla 6. <i>Afirmaciones relacionadas al conflicto basado en la tensión.</i>	85

Capítulo 1 – Introducción

En el presente trabajo de investigación se estudiará sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, en el marco de la gestión de los talentos humanos de la organización.

Es importante aclarar que el mismo se llevará a cabo tomando en cuenta dos perspectivas. Por un lado, desde la gestión organizacional, observando las políticas y medidas de conciliación que aplican. Y, por otro lado, desde los empleados, identificando sus necesidades y percepciones que tiene los empleados respecto al equilibrio trabajo-familia.

Para ello se realizó un estudio de caso en P&P Consulting S.R.L., una empresa líder en control de contratistas, por estas últimas se entiende a empresas de servicios petroleros que ingresan a campos petrolíferos, siendo sus principales clientes aquellas operadoras como Shell, Vista, Phoenix, CGC, entre otras. Se encuentra situada en la ciudad de Cipolletti, Río Negro y cuenta con una nómina de 22 empleados, divididos entre dos sectores: el de auditoría documental y el de control documental. En este trabajo, se diagnosticó la situación actual de la empresa con respecto a las políticas de conciliación laboral y familiar aplicadas. Como aquellos aspectos que influyen en el equilibrio de los diferentes ámbitos bajo los que conviven los empleados dentro de la organización. En función de esto, se propusieron ciertas medidas prácticas con el fin de afianzar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar en la empresa.

Fundamentación del Tema Elegido

Actualmente, desde la gestión organizacional, lidiar con las personas dejó de ser un problema y pasó a ser una solución para las empresas. Este cambio de perspectiva se debe a la influencia

de distintas tendencias que afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas, entre ellas se pueden mencionar, la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, la competitividad, entre otros. En medio de estas transformaciones, aprender a ver y gestionar las habilidades, capacidades, conocimientos e inteligencia de las personas forma parte de la adaptación al entorno de las empresas. La rapidez con la que se adapte, genere nuevas ideas y procesos y la forma en que gestione el conocimiento de las personas, serán elementos claves y vitales para el éxito de las organizaciones. Dejar de ver a las personas como meramente un recurso productivo, y visualizar los talentos que hay dentro de ellas, es decir, aprender a gestionar el talento humano se convierte en una ventaja competitiva en el largo plazo.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial moderna, la gestión del talento humano es uno de los pilares fundamentales y se materializa en aspectos cuyo gobierno facilita que el talento humano se convierta en una fuente de capacidad dinámica¹ para la organización (Barrios-Hernández, 2020).

Las transformaciones que trajo consigo la globalización, implicó que el área de recursos humanos atravesara cambios profundos en sus funciones y enfoques, dando como fin a un ciclo de mecanismo y burocracia y abriendo paso a uno más organicista. Las organizaciones maduras son las que se adaptan a los nuevos paradigmas, las que pasan a llamarse de área de recursos humanos a área de desarrollo del talento. Adoptan nuevos términos respecto a las personas que trabajan en las organizaciones, comienzan a verlas como colaboradores

¹ La dinámica de las organizaciones reside en las personas. La capacidad de la gerencia en reconfigurar su base de recursos y crear procesos innovadores y, en generar conocimiento productivo a través de las personas, para explotar las oportunidades del entorno (apartarse) y convertirlas en un nuevo producto o servicio, convierte a la gestión del talento humano en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna.

talentosos, asociados de la empresa, sobre todo y empezando por quien gestiona dichos talentos (Bayón, 2019).

Es debido a esto que resulta importante dentro de los procesos de la gestión del talento humano fidelizar este talento, y para que ello ocurra, uno de los aspectos claves a considerar y a los cuales se abocará este trabajo de investigación, es la necesidad de equilibrar los ámbitos laborales y familiares de las personas dentro de la organización.

La importancia de lograr una conciliación de la vida laboral y familiar radica en que los beneficios son compartidos, diversos y positivos: mayor motivación del personal, mejora en su calidad de vida, aumento del rendimiento y con ello, incremento en la productividad de la empresa. Pero en la gestión organizacional, aún son escasas las políticas de conciliación laboral y familiar, que ayuden a que se produzcan los cambios necesarios para evitar los efectos negativos de esa falta de conciliación entre las actividades que exigen la naturaleza de las personas y la competitividad entre las empresas (Núñez, 2007).

Otro aspecto importante es entender la conciliación de la vida laboral y familiar, desde la perspectiva generacional. Contra el lugar común que indica que la generación Y (“millennials”) y la generación Z (quienes están ingresando ahora al mercado de trabajo) buscan empleos con propósito o que les permitan viajar y desarrollar sus propios proyectos. El último informe realizado en el año 2018 por IAE Business School (Escuela de Administración y Negocios de la Universidad Austral Argentina), muestra las expectativas sobre la vida personal, familiar y laboral de las nuevas generaciones y analiza tendencias a partir de la comparación de los resultados de esa edición con las anteriores encuestas realizadas por el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE (ConFyE) de los años 2010

y 2014. Este informe revela en cuanto a las expectativas sobre el trabajo, que el salario y los beneficios ofrecidos son el principal criterio de elección de un trabajo entre los jóvenes de 18 a 30 años. En segundo lugar, según la encuesta, estas generaciones eligen trabajos que les permitan integrar la vida laboral con la personal y familiar y, tercero, priorizan un buen ambiente de trabajo.

Se pone en evidencia, que la familia es valorada por las nuevas generaciones. Tanto las mujeres como los hombres, buscan tener un rol activo en sus hogares y tener una vida social fuera de su trabajo. Además, según los investigadores, los jóvenes se proyectan conformando parejas de doble ingreso, tienen interés en apoyar el desarrollo profesional de su pareja y están dispuestos a flexibilizar sus carreras si el cuidado de hijos o mayores dependientes se lo demandan. De este modo, conocer e incorporar las diferencias y necesidades particulares de la diversidad generacional dentro de la estrategia de la organización, también resulta importante para lograr una mejor gestión del talento humano.

Por último, cabe mencionar que integrar la Responsabilidad Social (RS) a la gestión de los recursos humanos es importante para una empresa. “El auge reciente en la implementación de políticas y prácticas de RSE ha evidenciado que las organizaciones entienden que se constituye en un modelo integral de gestión que se ubica en diversas dimensiones de la empresa. Actualmente existe una tendencia a la integración de conceptos y prácticas relacionadas con la ética, la transparencia, el diálogo con los distintos grupos de interés, el buen gobierno corporativo y el cuidado medioambiental” (Hollmann, 2017). Una de las formas de integrar en las organizaciones prácticas responsables en la gestión de los recursos humanos, es a través de la conciliación de la vida laboral y familiar. Para aplicar estas prácticas se requiere de una organización en la cual las condiciones laborales sean favorables

y flexibles, que apunte al trabajo en equipo, que se adapte a las condiciones del entorno, sobre todo en épocas actuales en donde el teletrabajo está en auge, que no discriminen en cuanto a géneros, y en donde los empleados se sientan motivados no solo para lograr los objetivos organizacionales sino los personales. Esto favorecerá a que encuentren un sentido de pertenencia dentro de la empresa, y permanezcan un mayor tiempo dentro de ella.

En este sentido y, por último, es importante que el área de Recursos Humanos tome sus propias acciones. “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una buena ocasión para que las empresas fortalezcan su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde el punto de vista de la estrategia empresarial. Las empresas deben ser conscientes de los numerosos beneficios que tiene implantar políticas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (Castrosín García, 2022). Entre los objetivos que tienen más proyección práctica a la hora de ser implantados por el área de Recursos Humanos, se puede mencionar el de Salud y Bienestar².

Planteo del Problema

El ser humano se encuentra en constante interacción con su entorno. El grupo familiar es el primero que entra en contacto con él y que ejerce mayor influencia en su vida, en donde el conocimiento de sí mismo es fundamental para entender a los demás y descubrir sus primeras relaciones interpersonales. El trabajo, es el tercer aspecto que, junto con la autopercepción y el núcleo familiar, integra su entorno social. Este mismo es considerado como un medio para

² En este objetivo, garantizar la conciliación de la vida familiar y laboral, es un aspecto favorable dentro de las organizaciones, en donde desde el área de recursos humanos se establecen planes y prácticas de conciliación aplicándolas de forma transversal dentro de toda la empresa.

ganarse la vida, pero en otros casos se le atribuye la característica de ser una oportunidad para la realización personal.

La persona, la familia y el trabajo son aspectos de la existencia del hombre que usualmente han sido estudiados, cada uno por separado, desde diferentes puntos de vista, sin considerar que en la realidad tienen vínculos indisolubles y que constituyen un sistema en el cual, si se afecta a una de las partes, se afecta al todo. (Rodríguez-Combeller, 1988, pág. 1)

En el pasado, la organización económica permitía que buena parte de la producción girara en torno al hogar y se mantuviese vinculada a la vida y tradiciones familiares, sin embargo, a partir de la Revolución Industrial el escenario cambió y la forma en que se organizaba la producción, surgiendo los centros de trabajos que hoy conocemos como empresas.

En un principio, con la Revolución industrial, al producirse la separación entre hogar-trabajo, el hombre era el único sostén económico y la mujer debía dedicarse exclusivamente a las actividades domésticas. Pero actualmente, con la incorporación de una mayor proporción de mujeres al mercado de trabajo ha promovido cierto cambio en el modelo familiar tradicional³.

Con la incorporación de nuevas fuentes de energía y estructuras organizacionales se generó un aumento de la productividad que revolucionó la economía, la forma de trabajo y también, la vida familiar. El trabajo y la familia empezaron a verse aún más disociados desde entonces.

³ Benítez Pérez, M. E. (2017), define familia tradicional como aquel “grupo formado por un hombre, una mujer y sus hijos socialmente reconocidos”.

Durante las últimas décadas la problemática de la conciliación de la vida familiar y laboral ha recibido una creciente preocupación en las ciencias sociales.

A partir del siglo XX, el ingreso masivo de la mujer al trabajo y más adelante, el desarrollo acelerado de la informática y las comunicaciones, produjo constantes transformaciones de tipo social, cultural y económicas, impactando fuertemente en la organización del trabajo, la producción y la estructura de la familia, la que también ha experimentado importantes cambios, tales como el aumento de los hogares monoparentales, la disminución de la tasa de natalidad, la disminución de las tasas de nupcialidad, incremento de las nulidades matrimoniales, incremento de los hijos nacidos vivos fuera del matrimonio; incrementando las tensiones entre la vida laboral, familiar y personal (Sánchez-Apellániz, 2006).

De esta manera, los estudios de conciliación, generalmente, se centran en analizar la perspectiva de género desde el lado de la mujer, por ejemplo, en cuestiones de maternidad, en permisos, entre otros, siempre tratando de compatibilizar los ámbitos productivos y reproductivos (Muñiz Terra, 2018). Según la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), en un estudio realizado en el año 2015, la conciliación, o lo que se conoce en inglés como work-life balance, es la tercera gran barrera a la que se enfrentan las mujeres en España. Las otras dos son la brecha salarial (entre el 15% y el 29% según los estudios) y el techo de cristal (un 16% de los miembros de consejos de administración de empresas son mujeres).

Asimismo, se encuentran países como Finlandia, Suecia o Dinamarca, que ponen en marcha en la mayoría de sus empresas políticas de conciliación destinadas a equilibrar los ámbitos laborales y familiares o personales. Por el contrario, en América Latina lo que predomina es

la debilidad, cuando no la total ausencia, de las políticas públicas y las acciones privadas en favor de la conciliación entre vida laboral y familiar (Rodríguez Enriquez, 2010).

Por lo anteriormente dicho, dado que el presente trabajo es un estudio de caso, se investigó para conocer en particular cómo es la conciliación de la vida laboral y familiar de la empresa P&P Consulting, tanto desde el punto de vista de los socios gerentes en cuanto a la aplicación de políticas y desde la perspectiva de los empleados respecto a sus necesidades y percepciones de equilibrio trabajo-familia.

Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta que el presente trabajo es un estudio de caso de la empresa P&P Consulting, las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales procesos en la gestión del talento humano más apropiados para promover la conciliación de la vida laboral y familiar?
2. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes sobre la conciliación trabajo-familia dentro de una organización?
3. ¿Cuáles son las prácticas implementadas para facilitar dentro de la empresa P&P Consulting la conciliación de la vida laboral y familiar?
4. ¿Cuáles son las necesidades y percepciones que tienen los trabajadores respecto a la conciliación dentro de la empresa P&P Consulting?

Objetivos

Objetivo General

Examinar y describir cómo es la conciliación de la vida laboral y familiar existente en una empresa líder de control de contratistas en el Alto Valle, Río Negro – Neuquén.

Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y describir los principales procesos de la gestión del talento.
- Develar los aspectos más relevantes sobre la conciliación laboral y familiar en la gestión del talento humano.
- Relevar el conocimiento y uso de las políticas y prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar en la empresa P&P Consulting.
- Conocer las necesidades y las percepciones de equilibrio trabajo-familia que tienen los trabajadores de la empresa P&P Consulting.

Metodología

Por la naturaleza del presente trabajo en el cual se investigó la conciliación de la vida laboral y familiar existente en empresa P&P Consulting, se optó por realizar un estudio de caso.

Yin (1983, como se citó en Chávez, 2012), uno de los más renombrados investigadores, definió al estudio de caso como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se

muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas” (Jiménez Chaves, 2012).

El objetivo de un estudio de caso es entender un fenómeno y explorar temas donde los conocimientos son limitados, el cual se puede aplicar a un objeto de estudio como así también a una muestra reducida de casos. Su validez reside en que se emplean procedimientos relevantes para llegar al conocimiento (Canta Honores, 2021).

Dentro de los tipos de investigación, se pueden distinguir la cuantitativa y la cualitativa. “La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Pita Fernández, 2002).

Es importante aclarar que para el presente trabajo de investigación, se optó por no formular hipótesis, siguiendo la postura de Sampieri quien expresa que no todos los estudios cuantitativos ni cualitativos o investigaciones necesariamente requieren de una formulación de hipótesis (Hernández Sampieri, 2018).

En base a ello, para examinar y describir el objeto de estudio (P&P Consulting) dentro del contexto real, se utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

En primer lugar, para realizar una revisión de los principales procesos de la gestión del talento humano, se llevó a cabo una investigación de teorías sustentadas en diferentes autores en la que se identificaron cuáles procesos pueden verse o aplicarse con mayor profundidad en la conciliación de la vida laboral y familiar en la organización estudiada. Y de su

correspondiente exploración en libros, artículos de revistas, entre otras fuentes, se partió de un método cualitativo para la recolección documental. Esta recopilación permitió indagar en forma general sobre las diferentes categorías, para recolectar los datos secundarios de aquellos puntos que se refieren a la conciliación.

Luego, se recogieron datos en forma directa de la realidad obtenidos a través del tipo de investigación empírico y descriptivo sustentados por la teoría investigada. Por un lado, se relevaron las políticas y prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar en la empresa P&P Consulting a través del método cualitativo. Los datos se obtuvieron a partir de la realización de entrevistas personalizadas al referente institucional. Mediante esta técnica se adquirió la información necesaria para conocer y describir las políticas y prácticas de conciliación que allí aplican.

Por otro lado, para conocer las necesidades y percepciones que los empleados tienen respecto al equilibrio trabajo-familia, el relevamiento de los datos se hizo mediante encuestas estructuradas. Los datos obtenidos, proporcionaron las cifras que demostraron los puntos generales de la investigación.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el estudio de campo, se procedió a la elaboración de recomendaciones de conciliación laboral-familiar dentro del marco de la gestión del talento humano.

Capítulo 2 - Antecedentes del Tema

Luego de realizar una exhaustiva búsqueda de documentos para llevar a cabo la elaboración de los antecedentes del tema seleccionado, se puede identificar que la conciliación de la vida laboral y familiar en los empleados de una organización ha comenzado a ser de gran interés en el estudio de las ciencias sociales latinoamericanas.

Leticia Muñoz Terra en el 2019, en su investigación desarrollada en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, buscó comprender las particularidades que asume la conciliación laboral y familiar en América Latina. Para ello analizó el caso de la empresa argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) mediante el método cualitativo, a través de treinta y dos entrevistas en profundidad a los empleados de la refinería. Entre sus principales resultados, indica que, al no existir políticas empresariales de conciliación, los varones y las mujeres ensayan estrategias distintas para lograr integrar el mundo laboral con el familiar. Identifica que lo estudiado en América Latina se encuentra directamente relacionado con los trabajos realizados en Argentina. Por un lado, buscan analizar las desigualdades de género en la distribución de las responsabilidades domésticas y extra domésticas y, por otro lado, la necesidad por parte del Estado de políticas de conciliación que ayuden al equilibrio trabajo-familia. Tras el análisis concluyó, que la articulación trabajo y familia en el contexto laboral petrolero tiende a reproducir la tradicional división del trabajo entre géneros, dejando para las mujeres las responsabilidades domésticas, aunque estas se inserten en el mercado laboral.

Asimismo, se encontraron documentos que analizan la conciliación de la vida laboral y familiar a través de estudios de caso en otros sectores. Entre ellos se puede mencionar el de Guzmán Ruiz Karem Jackelin en su tesis de grado en el año 2015. La misma tiene como

objetivo conocer y describir la débil conciliación familia-empresa que se presenta en los colaboradores en el Sistema Laboral Atípico según el lugar de procedencia, de la empresa APC Corporación S.A., en CIA Minera Antamina de Perú. Este estudio se realizó aplicando la observación directa, entrevistas y cuestionarios en un total de 138 colaboradores de la empresa APC Corporación, 69 procedentes de zonas de influencia y 69 foráneos. A partir de la investigación se concluye que hay una débil conciliación familia-trabajo en la empresa estudiada en la cual los colaboradores sienten que no cumplen con sus propias expectativas en su rol de padre/madre, presentando una inadecuada interacción entre ambos entornos.

También se puede destacar la tesis de grado de Diara Jorquera Berríos del año 2019 titulada “Política de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo para una empresa del rubro de la construcción” situada en Santiago, Chile. Esta investigación tiene como objetivo conocer las prácticas de conciliación trabajo y vida personal más valoradas por los colaboradores de oficina central y determinar cuáles de ellas serían factibles de aplicar en MPC. En cuanto a la metodología, es de tipo cualitativa, en la que se realizó un estudio exploratorio - cualitativo a través de la realización de dos focus group de cinco personas cada uno de la oficina central, para indagar sobre la percepción de los trabajadores respecto a la temática conciliación. Entre sus resultados, se puede mencionar que la mayoría del grupo reconoció vivir conflictos de conciliación. Para el caso de madres y padres, genera esto sentimientos más angustiantes que para los jóvenes, por lo que el tipo de tensión e intensidad depende de la etapa en la que vive cada persona. Se concluye, en general, que las personas creen que en la empresa sí se pueden tomar medidas de conciliación pero que para ello es necesario contar con una visión de compañía, respaldada por el directorio y gerentes.

Por otra parte, numerosos son los documentos de investigación encontrados que realizan un análisis bibliográfico respecto a la conciliación laboral y familiar desde perspectivas diferentes, entre ellas se pueden nombrar la igualdad de la mujer, la relación con la salud mental o el teletrabajo, como impacta en el desempeño de una organización, etc.

Sara Paola Pérez Ramos en su trabajo de investigación realizado el año 2021 en México, tiene como objetivo analizar la relación entre la conciliación, la salud mental y con el apoyo social, diferenciándolas por sexo. Para ello se tomó una muestra de 928 trabajadores, mujeres y hombres, de la zona Puerto Vallarta - Bahía Banderas de México. Los instrumentos que fueron utilizados son el cuestionario y el test Salud General de Goldberg (GHQ) tipo Likert 1-4. En esta investigación se encontró por un lado que, existe una relación negativa entre la conciliación y los síntomas de baja salud mental, expresados en las variables de síntomas somáticos, ansiedad e insomnio, disfunción social y depresión severa. Y, por otro lado, una relación positiva y significativa entre conciliación y apoyo social, en donde el apoyo tanto de la familia como de la empresa son cruciales para el logro de la conciliación. Por último, respecto al objetivo de comparar por sexo, se indica que a diferencia de lo que marca la literatura, no se encontraron diferencias significativas en que para las mujeres sea un mayor reto conciliar; sin embargo, sí se encontraron diferencias significativas para las variables de síntomas somáticos, ansiedad e insomnio, en donde las mujeres mostraron mayores medias en síntomas de baja salud. La autora concluye en base a los resultados, que las mujeres han desarrollado estrategias de afrontamiento para cumplir exitosamente con la demandas laborales y familiares, y es por ello que la capacidad de conciliación de hombres y mujeres no es muy distinta.

Cada vez son más relevantes los estudios que analizan las prácticas y políticas de conciliación para mejorar la gestión del capital humano. Christian Dodero y Fernando Troilo, en su trabajo realizado en Buenos Aires, Argentina en el año 2021 buscan como objetivo principal determinar si las políticas de conciliación vida laboral y familiar influyen en el clima organizacional del equipo de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos. En adicional, buscaron e identificaron las políticas más valoradas y ya utilizadas por sus integrantes para luego hacer recomendaciones a la dirección. Para llevarlo a cabo, se hizo una encuesta ad hoc que fue enviada a todo el equipo, incluyendo a los líderes y en simultáneo se aplicaron encuestas por muestreo a cinco empleados del área comercial. Los resultados que arrojaron fueron comparados con los de las dos últimas encuestas de clima. De allí, buscaron vinculaciones entre las políticas de conciliación y el clima del equipo de ventas de la empresa. Las políticas más usadas fueron el día libre de cumpleaños, teletrabajo y la que permite una segmentación flexible de las vacaciones. Se relevó que hubo momentos con excesiva carga de trabajo y complicaciones para compensar a las personas que estuvieron ausentes con motivo de la conciliación. Por último, en relación al clima organizacional, los resultados arrojaron que los empleados consideran que las políticas influyen en el clima organizacional. El 22,2% consideró que su influencia es de un nivel 3 en un rango de 1 a 5, siendo 5 la mayor. El 42,2% por su parte le dio un nivel de influencia 4 y el 35,6% de 5. Ninguna persona consideró que la influencia en el clima sea baja, niveles 1 y 2.

A modo de conclusión, en relación con los artículos de investigación y tesis de grado encontradas para el estudio de este tema, es importante tener presente que en todas ellas se hace referencia a la conciliación de la vida laboral y familiar desde un tipo de investigación cualitativo. Según lo analizado se puede revisar aspectos generales de la conciliación como

así también profundizar en cuestiones específicas, como lo son la cuestión de género, las expectativas que tiene la nueva generación respecto a la conciliación, parejas de doble ingreso, el impacto en el clima, su relación con el desempeño y motivación, el teletrabajo, la conciliación desde las políticas públicas, entre otros.

Si se comparan las metodologías utilizadas en cada uno de los documentos investigados, se puede identificar que los más utilizados para revisar todos los antecedentes conceptuales y teóricos de la conciliación laboral y familiar son el método cualitativo y descriptivo. Y para aquellos que aplican estudios de casos particulares, la técnica más utilizada para la obtención de datos es la encuesta.

La investigación realizada permitió tener una vista general de la conciliación laboral y familiar. A partir de los textos consultados se prestará mayor atención en aquellos documentos que aplican casos prácticos en empresas, debido a que el presente trabajo es un estudio de caso.

La investigación de diferentes tipos de documentos servirá para tener en cuenta aspectos de diferentes disciplinas, por ejemplo, de la psicología para considerar la salud mental de los trabajadores o el derecho para hacer referencia a las normas nacionales o internacionales que regulan la conciliación dentro de las empresas. Pero siempre siendo estos documentos pertinentes al área de la Administración y que puedan hacer un aporte a la investigación.

Capítulo 3 - Marco Teórico Conceptual

Gestión del Talento Humano

Frente a las transformaciones que ha atravesado el mundo, la administración de recursos humanos es una de las áreas que mayores cambios experimentó.

Como se mencionó al inicio de este trabajo, el término de recursos humanos fue reemplazado por talentos humanos. Esto se debe a las transformaciones que sufrió el área de recursos humanos en el escenario mundial durante el siglo XX. Chiavenato distingue tres eras organizacionales: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento, a través de las cuales la vieja concepción de departamentos de relaciones industriales, fue sustituida por la administración de recursos humanos, para finalmente pasar a llamarse gestión del talento humano. El foco está puesto sobre las personas que ahora, son consideradas como los nuevos asociados de la organización y son quienes ayudan a enfrentar los desafíos del mundo actual (Chiavenato, 2009).

Chiavenato menciona en su libro que Kiernan, ayuda a comprender esta última etapa, explicando que las organizaciones ingresaron en un periodo de volatilidad y grandes turbulencias debido al efecto de tendencias globales extremas, lo que llevó a romper con viejos paradigmas. Entre ellos se pueden nombrar, la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que eliminaron las fronteras políticas y organizacionales; la sustitución de la manufactura por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación; el surgimiento de formas de organización empresariales basadas en equipos interdisciplinarios en lugar de jerárquicos; el pasaje de

empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras, donde el tamaño deja de ser una ventaja competitiva; entre otros.

A partir de esto, es posible hacer una primera aproximación al concepto formal de gestión del talento humano, basándose en la definición que realiza Chiavenato, quien lo define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, pág. 9).

Por su parte, Luz M. Vallejo Chávez aporta un aspecto que resulta interesante para esta investigación cuando se refiere a que la gestión del talento humano como una disciplina que busca la satisfacción de objetivos organizacionales a través de la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Es decir, que los colaboradores no solo cumplan con objetivos tales como crecimiento o productividad, sino que también puedan cumplir con sus expectativas personales o individuales dentro de la organización, como por ejemplo mejorar su calidad de vida (Chávez L. M., 2016).

La creciente importancia de la gestión del talento humano, se debe al nuevo papel que tiene la organización en respuesta a los cambios que se dieron en la sociedad y en el mundo laboral y global. La competitividad, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, entre otros, son cuestiones que tuvieron que comenzar a tenerse en cuenta en el departamento de recursos humanos y en la organización en general. Se entendió que a través de la correcta gestión de los talentos humanos se puede influir de forma determinante en los objetivos de la organización (Dolan S. L., 2007).

No obstante, Chiavenato hace una distinción clave al abordar el concepto de talento humano; sostiene que tener personas no significa necesariamente tener talentos. “Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser un talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (Chiavenato, 2009, pág. 49). Entonces, para considerar a una persona como talento, esta debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias. Es decir, debe contar con capital humano (Chiavenato, 2009).

Procesos de Gestión del Talento Humano

Para la descripción de los principales procesos en la gestión del talento humano: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas, se tomará como base lo expresado por Chiavenato en su libro “Gestión del talento Humano”, sumando los aportes que realiza Dolan y otros autores, quienes actualizan algunos conceptos en artículos de investigación más recientes.

1. Los procesos para integrar a las personas, constituyen el primer grupo de procesos e incluyen el reclutamiento y la selección. Tienen como objetivo abrir la puerta de entrada a los candidatos que reúnen las características y competencias deseables que la empresa busca obtener de acuerdo a su cultura y objetivos organizacionales.
2. Los procesos para organizar a las personas consisten en la orientación, ubicación y supervisión de las mismas en las diversas actividades de la organización durante el periodo de desempeño inicial. En simples palabras, son los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización. Es la forma en que se los coloca en sus puestos, se les asignan sus tareas y se evalúa su desempeño.

3. Los procesos para recompensar a las personas, incluyen la remuneración, las prestaciones y los servicios, los cuales tienen como objetivo incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre y cuando, los objetivos individuales y los organizacionales hayan sido cumplidos.
4. Los procesos para desarrollar a las personas, abarcan la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los dos primeros, implican el aprendizaje de nuevos conocimientos de forma individual, al mismo tiempo que los desarrollan, modificando sus hábitos y comportamientos, siendo más eficaces en lo que hacen. El desarrollo organizacional, es la forma en que la organización aprende y se desarrolla en función de las transformaciones y la innovación.
5. Los procesos para retener a las personas tienen como objetivo mantener a los trabajadores motivados para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella. En este proceso es importante prestar atención a las relaciones con los empleados y a los programas de seguridad e higiene, de modo que aseguren cierta calidad de vida (ambiente de trabajo agradable y seguro) dentro de la organización.
6. Los procesos para supervisar a las personas, es el último grupo de procesos. Consiste en monitorear, acompañar y orientar el comportamiento de las personas dentro de ciertos límites. Se espera que las organizaciones establezcan medios para supervisar ese comportamiento, dentro de modelos democráticos y participativos. Este proceso abarca la base de datos y los sistemas de información de recursos humanos.

Selección de procesos en la gestión del talento humano a implementar en la investigación.

Teniendo en cuenta los procesos de la gestión del talento humano que los autores desarrollan, para los fines de esta investigación, se trabajará y profundizará en los procesos de organizar,

recompensar y en lugar de retener se empleará el término de fidelizar, ya que se lo considera más apropiado y contemporáneo. Si bien, se puede encontrar una relación de todos los procesos de la gestión del talento humano con la conciliación de la vida laboral y familiar, la elección de los tres procesos, se fundamenta en que el tema aplica en mayor medida cuando el empleado ya forma parte de la organización.

Figura 1.

Selección de los principales procesos en la gestión del talento humano.



Nota. Los procesos número 2, 3 y 5, son los seleccionados para la presente investigación.

Organizar a las Personas

Tal como expresa Chiavenato, los procesos para organizar a las personas, abarcan varios pasos, en primer lugar, orientar y colocar a los trabajadores en sus distintas actividades, luego realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y por último evaluar dicho desempeño. En la presente investigación se hará énfasis en la orientación y diseño de puestos.

Los procesos de organizar a las personas en una organización, pueden ser rudimentarios y obsoletos o, por el contrario, complejos y refinados. En el primer caso, se basan en modelos mecanicistas en los cuales se concentran solo en cómo lidiar con las personas, es decir, la organización va a estar enfocada en que las mismas realicen las actividades que le fueron asignadas acorde a lo que estaba preestablecido en la organización, siguiendo las rutinas y procedimientos predeterminados. No hay lugar a que la persona pueda desarrollarse o modificar alguna de las tareas. Por el contrario, en el segundo caso, el proceso de organizar a las personas se basa en modelos orgánicos, siendo adaptables y flexibles, provisionales y mutables. Es decir, que las personas pueden desarrollar sus actividades para mejorar la competitividad de la organización, pueden mirar hacia las metas y los objetivos que deben cumplir, con la libertad de elegir cómo llevar a cabo sus actividades, siempre que sigan las normas generales de la organización. Este modelo favorece a la satisfacción porque les da importancia a los factores motivacionales de las personas (Chiavenato, 2009).

Proceso de Orientación. Como se mencionó al comienzo el proceso de orientación es el primer paso para ubicar a las personas en la organización. Tiene como objetivo introducirlas en sus actividades, en donde se les indican los objetivos y funciones que deberán cumplir en sus puestos y también se les presenta las personas con las que trabajarán. Si el proceso de orientación es deficiente, podría convertirse en un factor que contribuya a que la persona abandone la misma, ya que el entusiasmo, la creatividad y el compromiso que se tiene al momento de ingresar pueden perderse debido a una insuficiente orientación (Dolan S. L., 2007).

Asimismo, este proceso se relaciona con el proceso de socialización, el cual permite brindarles a las personas la información necesaria acerca de la misión, visión, normas y

cultura organizacional. Por lo general es utilizado mayormente en la etapa inicial del ingreso del trabajador y comúnmente se lo llama inducción (Calderon-Hernandez, 2019).

Según un artículo de investigación de Mafud del año 2016, que analiza el compromiso y la socialización organizacional desde la perspectiva del bienestar laboral, la socialización tiene entre sus efectos positivos, la disminución de la incertidumbre de quienes recién ingresan, favoreciendo el desempeño de sus tareas; la disminución de la ansiedad, debido a que quien es entrenado en su ingreso se le facilita luego la adaptación a sus nuevas actividades; favorece la satisfacción laboral a través de la comunicación y autoconfianza; y por último, debido a que el empleado reduce su estrés, se compromete más rápidamente con la organización, debido a que encuentra un sentido de pertenencia e identificación dentro de ella.

Chiavenato menciona diferentes métodos para promover la socialización organizacional:

- Proceso de selección: en las entrevistas el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura, las actividades, entre otras cuestiones.
- Contenido del puesto: el trabajador debe recibir tareas atractivas, para luego hacer las demás con mayor éxito.
- Supervisor como tutor: para el nuevo empleado el supervisor funciona como su punto de referencia, debe acompañarlos y orientarlos.
- Equipo de trabajo: la aprobación del grupo es fuente crucial para la satisfacción del empleado, integrarlo provocará un efecto positivo en él.
- Programa de integración: programa formal e intensivo de entrenamiento inicial que tiene por objetivo familiarizarlos con el lenguaje habitual, costumbres, áreas o departamentos, entre otros.

Diseño de Puestos. Otro paso importante en el proceso de organizar a las personas es el modelado de trabajo o diseño de puestos.

Para la organización, el puesto constituye la base para ubicar a las personas dentro de las tareas con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias empresariales mientras que, para la persona, el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización para alcanzar sus objetivos individuales (Chiavenato, 2009).

El diseño de puestos se encuentra directamente relacionado con la satisfacción laboral, ya que, si las personas pueden desempeñar adecuadamente las tareas, empleando sus habilidades y conocimientos, en el puesto que le asignaron, se sentirán satisfechas (Bosch, 2022).

Es debido a ello que, la asignación del puesto de trabajo es un factor clave para determinar el futuro éxito de una persona que recién ingresa a la organización. Si las tareas que le asignan son exigentes, pero no exageradas y se le otorga cierta responsabilidad, el trabajador supone que la empresa lo valora y cree que será capaz de realizar correctamente sus funciones. En cambio, si se les da tareas sencillas o lo van trasladando de un puesto a otro, es probable que la persona llegue a pensar que no confían en sus capacidades (Dolan S. L., 2007).

Recompensar a las Personas

Los procesos de recompensar a las personas son importantes ya que contribuyen a la elaboración e introducción de estrategias organizacionales, debido a que influyen en la conducta de los trabajadores. Deben motivar a los empleados para que su desarrollo se oriente a los objetivos y metas tanto individuales como organizacionales (Govea, 2012).

Dentro de este proceso, se pueden identificar dos enfoques: el enfoque tradicional y el enfoque moderno. En el enfoque tradicional, las organizaciones aún siguen utilizando procesos rígidos y fijos para recompensar a las personas, en donde se supone que sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. Para la remuneración se aplica una política generalizada a todos los trabajadores, basándose en el tiempo trabajado y no en el desempeño. Por el contrario, dentro del enfoque moderno, las organizaciones tienen procesos más flexibles y avanzados para incentivar y motivar a las personas que trabajan dentro de ellas. Las personas se sienten motivadas por el salario, las metas, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, entre otras. En este caso, la remuneración se basa en procesos personalizados a partir de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños, es decir, la remuneración se basa en las metas y en los resultados (Chiavenato, 2009).

Se puede definir recompensa como una retribución, premio o reconocimiento al desempeño de una persona (Chiavenato, 2009). El proceso de recompensar a las personas incluye la remuneración básica (salario), los programas de incentivo y las prestaciones y servicios, los cuales constituyen la remuneración total⁴. Como se verá más adelante, no todas son monetarias, también pueden ser no monetarias.

El Salario. Es la retribución ya sea en dinero o equivalente, que el empleador le paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El mismo puede ser mensual o por hora y en la mayoría de las empresas es un componente fijo. Desde la perspectiva de la persona es fundamental, el salario le debe

⁴ Dolan (2007), define a la remuneración total de un empleado como “el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa”.

permitir satisfacer también sus objetivos individuales. Es decir, el salario define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales, por lo tanto, el monto es una cuestión indispensable para la persona (Chiavenato, 2009).

Pero si bien el salario es necesario, no es suficiente debido a que es fijo, está estandarizado, funciona como un factor higiénico⁵ y no siempre logra motivar al personal. Se remunera al trabajador por las horas cumplidas, pero no por el desempeño. En contrapartida, las organizaciones pueden ofrecer incentivos que reconozcan las diferencias individuales de sus empleados.

Los Incentivos Laborales. Son formas atractivas que las empresas ofrecen a su talento humano para que los mismos puedan contribuir en forma eficaz y productiva a los objetivos del puesto y de la organización (Arapa Chara, 2020). Asimismo, son variables y corresponden a una fracción de la remuneración total acreditada periódicamente, ya sea de forma trimestral, semestral o anual y tienen como fin recompensar a los trabajadores por su buen desempeño (Chiavenato, 2009).

Los beneficios que puede obtener una empresa si usa correctamente los incentivos son amplios y positivos, de igual forma para sus colaboradores. Si se estimula al trabajador para que desarrolle de forma adecuada su tarea y logre los objetivos, es posible que incida en el aumento del volumen de producción de la empresa y, por lo tanto, podría percibir una mayor

⁵ Según la teoría de Frederick Herzberg, hay dos grupos de factores que explican el comportamiento de las personas y están relacionados a la motivación laboral. Los factores higiénicos o extrínsecos, son las condiciones de trabajo bajo la cual se encuentra una persona. Si son negativos, provocan insatisfacción, pero si estarían presentes no necesariamente tendrían un efecto de satisfacción (por ejemplo, el sueldo bajo o una oficina incómoda). Por el contrario, los factores motivadores o intrínsecos, son los relacionados al perfil del puesto y a las actividades que se llevan a cabo en él. Si son positivos causarían satisfacción, pero tendrían poco efecto sobre la insatisfacción (por ejemplo, un reconocimiento o promoción).

remuneración que se traduciría en una mejor calidad de vida y brindaría una mayor estabilidad en la empresa. Es decir, el trabajador gana más si la organización gana más. Se garantiza así un mayor rendimiento en el empleado que se traslada en una mayor productividad para la empresa, permitiéndole obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo (Díaz, 2013).

Los principales modelos de este tipo de recompensas variables son: los planes de bonos anuales, la distribución de acciones entre los trabajadores, la compra de acciones, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia, distribución de utilidades entre los colaboradores (Chiavenato, 2009). Entre los mencionados, cabe destacar para este trabajo:

- La participación en los resultados: está relacionado con el desempeño del empleado para alcanzar las metas y los resultados en un periodo determinado. Puede ser un porcentaje o un valor que cada empleado obtiene a partir del cumplimiento del objetivo, ya sea que se trate de un logro individual o en equipo.
- La remuneración por competencia o por méritos: se relaciona con el grado de información y capacitación que tiene cada trabajador, es decir, que no se basa en el puesto sino en las habilidades que tiene la persona a la hora de llevar a cabo sus tareas. Puede ser teniendo en cuenta la capacidad técnica, la personalidad, la creatividad, la innovación o el conocimiento, entre otros. En este tipo de remuneración, los trabajadores que ocupan un mismo puesto tendrán salarios diferentes de acuerdo a los atributos mencionados.

Las Prestaciones y los Servicios. Por último, según Chiavenato, las prestaciones y los servicios son formas indirectas en la remuneración total que conceden las empresas a sus empleados por formar parte y/o asistir en ella, los cuales influyen en la calidad de vida dentro de la organización. Las prestaciones son “ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (Chiavenato, 2009, pág. 345). Dentro de este componente se puede mencionar: seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiaria, vacaciones, asuntos personales, transporte subsidiado, comedor, horario laboral flexible, permiso pagado por maternidad, entre otros, los mismos otorgadas a través de diferentes programas.

Las empresas se interesan por seleccionar solamente las prestaciones que le son rentables, es decir, aquellas que los empleados realmente valoran, debido a los costos de las mismas. Algunas son de carácter obligatorio y son administradas dentro de lo legal, pero otras las ofrece la empresa de forma voluntaria. Por lo que el desafío, es conocer aquellas gratificaciones que son de preferencia de los empleados, para convertirlas en un medio para retener a los empleados deseables, ya que si una persona se encuentra satisfecha es menos probable que decida irse de la empresa (Dolan S. L., 2007).

Para concluir, en términos generales, las recompensas organizacionales son fundamentales para mejorar el rendimiento de los trabajadores y si bien aún se desconoce qué tipo de recompensas son las más adecuadas o más efectivas, garantizan un alto nivel en el desempeño y en la motivación de los colaboradores. Favorece a que las personas decidan quedarse en la empresa y se reduzca la rotación de personal (Cherres Gamboa, 2020).

Fidelizar a las Personas

La fidelización de las personas es un proceso en la gestión del talento humano que busca retener a los empleados que son de interés para la organización, potencializando el talento humano a través de sus habilidades. Para ello es fundamental que las organizaciones utilicen programas que favorezcan la motivación y la percepción de los colaboradores, para incrementar su sentido de pertenencia y mejore la imagen que se tiene de ella. De esta forma, se reduce la rotación del personal y la organización retiene sus mejores talentos (Fonseca Pedroza, 2018).

Los procesos para fidelizar a las personas pueden ser rígidos y obedientes o, por el contrario, complejos y elaborados. Dentro del primer modelo, las organizaciones aplican una disciplina rígida mediante reglamentos con el objetivo de ordenar el desempeño del trabajador. Se los califica por medio de estándares generales y no se tienen en cuenta sus características individuales. En cambio, en los procesos para fidelizar a las personas que son flexibles y se les brinda libertad y autonomía, favorece a la motivación intrínseca de los trabajadores. En este modelo, se interpone la diferenciación y la diversidad de las personas (Chiavenato, 2009).

Asimismo, el proceso de fidelizar a las personas, incluye: las relaciones con los empleados y la higiene, seguridad y calidad de vida en la organización.

Las Relaciones con los Empleados. Dentro de la organización, las relaciones con los empleados es parte del trabajo que deben realizar los gerentes de línea. Los trabajadores suelen atravesar ciertas situaciones o problemas ya sean internos o externos a la organización, que requieren del acompañamiento de sus administradores. Los problemas personales pueden

afectar la conducta de los trabajadores, por lo que es fundamental que la organización los motive y les proporcione las herramientas necesarias para modificar el comportamiento negativo. “Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen como fin crear un ambiente de confianza, respeto y consideración” (Chiavenato, 2009, pág. 447).

Cuando por sí mismos no pueden resolver esos problemas personales, existen los programas de ayuda a empleados (PAE). Las organizaciones pueden contar con programas internos o con ayudas profesionales que son proporcionadas por ellas. Pero también es común que utilicen asesorías internas, que puede ir desde una breve charla con el gerente hasta reuniones privadas con consultores profesionales dentro de la empresa. Entre los indicadores que ayudan a identificar que los empleados necesitan ayuda se pueden nombrar, elevado ausentismo, faltas injustificadas o frecuentes, problemas con sus compañeros, mal aspecto personal, entre otros (Chiavenato, 2009).

Higiene, Seguridad y Calidad de vida. Hace referencia al hábitat de las personas dentro de sus trabajos. El entorno laboral, se caracteriza por sus condiciones físicas, materiales, psicológicas y sociales. Los cuales pueden ser agrupados en dos aspectos (Chiavenato, 2009).

Los aspectos ambientales que impactan en el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas, se los denomina, higiene y seguridad en el trabajo, y “son dos actividades estrechamente relacionadas, direccionadas a preservar las condiciones personales y materiales de trabajo, en función de propiciar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores” (Armijos Mayon, 2019, pág. 166). En cuanto a lo que a este trabajo de investigación compete, se podría mencionar: iluminación, ventilación y temperatura

adecuada; actividades motivadoras y relaciones humanas agradables; máquinas y equipos adecuados; salud ocupacional como estrés laboral, entre otros.

Por otro lado, los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico, la salud mental y la integridad moral de las personas, se los llama, calidad de vida en la organización. Desde la perspectiva laboral, se puede decir que su fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones más allá del dinero. Puede incluir: tareas estimulantes y satisfactorias, responsabilidad y autonomía en los niveles inferiores, el reconocimiento de progreso profesional, comunicación abierta, remuneración justa, estabilidad laboral, bienestar psicológico, balance adecuado entre trabajo y vida personal, entre otros (Durán, 2013).

Por tal motivo, es importante comprender que retener es un proceso que busca mantener la plantilla de los empleados dentro de la empresa. Es decir, para motivar, retener el talento y mejorar los resultados, es fundamental que la empresa sea sensible respecto a sus trabajadores y que entienda que el éxito está en sus talentos. Para ello es necesario que no sólo incluyan actividades motivadoras, sino que también mantengan un ambiente laboral agradable y seguro y apliquen medidas de conciliación e igualdad. Las organizaciones deben diseñar prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno favorable, con el fin de lograr la permanencia dentro de ella (Flores González, 2013).

Conciliación de la Vida Laboral y Familiar

Uno de los retos más recientes en la gestión empresarial, dentro de la gestión del talento humano, es que se incorpore, el diseño y la implementación de estrategias de conciliación trabajo-familia para sus colaboradores.

En tiempos tan cambiantes, una de las ventajas competitivas para que las empresas puedan mantenerse en el mercado laboral, es contar con capital humano. Es así que, desde la gestión del talento humano, la conciliación de la vida laboral y familiar es una política que, entre tantos beneficios, busca principalmente obtener la fidelidad de las personas. Por eso, es tan importante que la organización pueda integrar y reflejar la política de conciliación en todos los procesos de la gestión del talento humano, y no verla como una estrategia de acción puntual (Gallego, 2004).

Definición

Con el fin de darle un significado al concepto de “conciliación de la vida laboral y familiar”, se empezará por definir cada una de sus partes.

La Real Academia Española (RAE) define “conciliar” como:

‘Poner de acuerdo [a dos o más personas entre sí]’ y ‘hacer compatibles [cosas opuestas entre sí]’.

Si se tiene en cuenta la primera parte de la definición, y aplicándolo al tema que se abordará en esta investigación, se trata de poner de acuerdo dos o más personas, es decir, el acuerdo entre el empleado y el empleador. Y si se analiza la segunda fracción, es preciso tener presente que, se enfrenta al intento de conciliar dos ámbitos tradicionalmente separados, la familia y el trabajo. Encontrar ese equilibrio trabajo-familia, no es una tarea fácil, ya que al tratarse de dos esferas diferentes entran en conflicto. Por lo cual, resulta clave conciliarlas, es decir, integrarlas (Moragas, 2007).

Por lo general, en los estudios sobre conciliación de la vida laboral y familiar, se entiende por “trabajo” a lo remunerado, normalmente lo realizado fuera del hogar; y por “familia”,

aquello no remunerado, que se encuentra dentro del dominio de lo privado y que se ajusta en relación a la pareja y los hijos (Gálvez, 2005).

Siguiendo esta línea, en este trabajo, se hará referencia a “vida familiar” no sólo a todo tipo de familias sino también a todo tipo de aspectos personales que se llevan a cabo dentro de la vida privada, como hobbies, actividades, aspiraciones, ocio, entre otras. Con ello se podrán tener en cuenta todos los aspectos de la vida, aquellos que tengan que ver con responsabilidades familiares y otros que impliquen actividades que no estén relacionadas con la familia, pero que también interactúan con la vida laboral y que necesitan ser conciliados por las personas.

Esto se fundamenta, en que todo trabajador, sea hombre o mujer, tiene la necesidad de conciliar ambos ámbitos, independientemente de su situación familiar y vincular.

Tradicionalmente, la palabra conciliación estaba asociada exclusivamente a las mujeres, ya que se suponía que debían priorizar el rol de madre frente a otros como el de su trabajo. Esto provocaba y aún provoca un conflicto entre roles, dificultando aún más la posibilidad de conciliar la vida laboral y familiar en el caso de las mujeres. No obstante en la actualidad hay un cambio de paradigma que pretende que todos los individuos independientemente de su género, logren el equilibrio trabajo-familia (Blanco Navarro, 2015). Asimismo, hay otros estudios, que entre los resultados arrojados indican que la conciliación es más difícil de lograr en los hombres, que en las mujeres, ya que destinan más horas al trabajo que a la familia, acrecentando el conflicto entre roles, disminuyendo la satisfacción tanto en el trabajo como en el hogar y bajando el compromiso psicológico en ambas esferas (Riquelme Orellana, 2012).

Pero también, es necesario considerar el contexto actual, donde la incorporación de la mujer al mundo laboral es cada vez mayor y existe un “proceso de desinstitucionalización de la familia que se hace patente en la crisis del matrimonio, en los nuevos modelos de unión y en el descenso de la natalidad” (Mirón, 2011, pág. 4). Es por ello que, considerando que, en la actualidad, no solo hay matrimonios, sino parejas de hecho, familias monoparentales, y diversas estructuras familiares que se alejan del modelo tradicional, resulta interesante evaluar la conciliación en todos los tipos de familias.

Teniendo en cuenta lo dicho, para el presente trabajo se contemplará a todos los trabajadores por igual, independientemente de su género, estado civil, o si tiene hijos o no.

Con respecto a lo que refiere por “vida laboral”, se tomará en cuenta que es un concepto dinámico cuya concepción ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Por un lado, hay que tener en cuenta que ya no es sólo un medio de subsistencia para las personas o para las familias, sino que también es importante para la carrera profesional de cada una de ellas, constituyendo unas de las principales motivaciones, sobre todo de las nuevas generaciones (Olaguibe, 2021).

Por otro lado, es fundamental tener en cuenta que ya no se trata exclusivamente de una actividad remunerada que generalmente se desarrolla fuera del hogar.

En el 2020 con la pandemia de coronavirus, los gobiernos implementaron medidas de aislamiento y distanciamiento social, afectando el mercado laboral a nivel mundial. Esto implicó que las actividades del trabajo se trasladaran a las casas, en especial aquellas posibles como por ejemplo las administrativas, a diferencia de las de tipo manual, haciendo que los hogares se convirtieran en los nuevos sitios de trabajo (Ruperti-Lucero, 2021).

Por lo tanto, la conciliación de la vida laboral y familiar puede ser definida como la puesta en marcha de ciertas medidas basadas en permisos y beneficios sociales que tienen el fin de conciliar las responsabilidades laborales de los empleados con sus proyectos de vida personal. La conciliación es aún más enriquecedora, cuando las empresas incluyen mejoras en las medidas ya establecidas por la ley y cuando entienden que hay necesidades de la vida privada en general, más allá de las situaciones de maternidad y paternidad. De esta forma, si una empresa la considera como un aspecto de la cultura corporativa, lograría un mayor compromiso por parte de los empleados y un mayor grado de rentabilidad para ella (Meil, 2006).

En resumen, se puede definir la conciliación de la vida laboral y familiar, como la posibilidad de que los trabajadores hagan compatibles el trabajo-familia en el sentido más amplio posible, incluyendo no solo las necesidades familiares sino también las personales.

El Conflicto Trabajo-Familia

Al hablar de conciliación, es preciso que se determinen cuáles son los aspectos incompatibles que surgen en la interacción de los dos ámbitos. El conflicto trabajo-familia ha sido un tema estudiado en las últimas décadas, debido al efecto producido en dicha interacción. Este conflicto, tiene consecuencias que perjudican tanto a los trabajadores como a las organizaciones, de allí la importancia y la necesidad de búsqueda de la conciliación de la vida laboral y familiar, para lograr integrar ambas esferas (Rodríguez, 2015).

Se puede definir al conflicto trabajo-familia como “una forma de conflicto de roles, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares, son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (Greenhaus, 1985, pág. 77). Es decir, que las

incompatibilidades que hay entre las demandas laborales y familiares, generan un desequilibrio entre ambos roles, los cuales hace que sea más difícil congeniar los dos ámbitos: el laboral/profesional con el familiar/privado.

Por “rol laboral”, se entiende a aquellas actividades que lleva a cabo una persona dentro de la organización, la cual le dedica cierto tiempo ya sea a la empresa o a la actividad que desarrolla en ella. Por “rol familiar”, se comprende a aquellas actividades que realiza una persona en su tiempo libre, fuera de lo que respecta a la empresa, ya sea asuntos familiares o de ocio (Blanco Navarro, 2015).

Greenhaus y Beutell (1985), identificaron tres tipos de conflicto trabajo-familia:

a) Conflicto basado en el tiempo:

Sucede cuando el tiempo que se le dedica a un rol, dificulta la participación en otro rol. Es decir, que el tiempo que se le dedica a una actividad dentro de un rol como el trabajo, generalmente impide que se les dedique tiempo a actividades del otro rol, o sea al familiar, y viceversa. Hay fuentes de conflicto respecto al tiempo que están relacionadas con el trabajo y otras con la familia, que provocan desequilibrios entre la vida laboral y familiar.

b) Conflicto basado la tensión:

Este tipo de conflicto se presenta cuando la tensión en un rol afecta el desempeño en el otro rol, es decir, la persona al sentir cierta tensión, se le hace difícil cumplir con las demandas del otro rol. Por lo tanto, cualquier característica del rol laboral o familiar que produzca tensión puede contribuir al conflicto entre el trabajo y la familia. Existen factores en el trabajo

y en la familia que pueden producir síntomas de tensión, como ansiedad, fatiga, depresión, apatía o irritabilidad.

c) Conflicto basado en el comportamiento:

Se da cuando una persona no es capaz de compaginar su comportamiento para cumplir con las expectativas de diferentes roles. Dado que no hay investigaciones empíricas sobre conflictos basados en el comportamiento y que excede al presente trabajo, no se desarrollará.

De este modo, la definición que propone Greenhaus y Beutell, es un punto de referencia en cuanto a las investigaciones de conciliación de la vida laboral y familiar ya que hace hincapié en un aspecto importante para comprender lo que sucede en ambos ámbitos, que es la direccionalidad que existe entre el trabajo y la familia (Sanz Vergel, 2011):

- El conflicto trabajo-familia, que ocurre cuando las actividades laborales interfieren con las familiares, por ejemplo, trasladar tareas del trabajo al hogar.
- El conflicto familia-trabajo, que se da cuando las responsabilidades familiares se interponen en las tareas del trabajo, como puede ser la cancelación de una reunión frente a un hijo enfermo.

En lo que compete a este trabajo de investigación, se hará mayor hincapié en cuestiones que tienen que ver con el conflicto trabajo-familia.

Por último es importante mencionar que, el conflicto bidireccional trabajo-familia trae consigo efectos negativos que se pueden dividir en cuatro grupos: en la salud, en la satisfacción, en el rendimiento y en el grado de implicación tanto laboral como familiar y vida en general (Ugarteburu Gastañares, 2011):

- Efectos negativos en la salud: el hecho de que una persona deba cumplir varios roles puede llevarlo a situaciones de tensión mental, ansiedad y dolencias físicas. El conflicto trabajo-familia, en este sentido, está generalmente asociado a síntomas psicossomáticos, depresión y ansiedad.
- Efectos negativos en la satisfacción: hay una relación negativa entre la satisfacción y el conflicto trabajo-familia que se traduce en una baja satisfacción laboral, vital, marital y profesional.
- Efectos negativos en el rendimiento: el conflicto trabajo-familia y viceversa, se puede traducir en un bajo rendimiento familiar y laboral, en el cual el rol de pareja o madre-padre o el rol profesional se ven disminuidos frente al conflicto, trasladándose en cansancio, irritabilidad, preocupaciones.
- Efectos negativos en el grado de implicación laboral/familiar/personal: en este último caso, el conflicto se relaciona negativamente con el compromiso. En lo organizacional, a través de tardanzas, ausentismo o abandono del trabajo, en lo familiar, a través del distanciamiento de la familia y en lo personal, la necesidad de un cambio en el puesto de trabajo.

Bellido, una autora española que desarrolla ampliamente el tema de conciliación, destaca que hay numerosos casos o ejemplos, de que este conflicto entre trabajo y familia no sólo afecta a la persona trabajadora, sino que las empresas también sufren las consecuencias. Además de los cuatro tipos de consecuencias anteriormente mencionadas, también se presentan otras como cuadros de estrés y menor compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, haciendo que éstas presenten pérdidas de productividad, baja calidad de vida y

renuncia de los empleados. De esta manera, las acciones y políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar se plantean como una herramienta útil para transformar esa situación.

Las Políticas de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar

Para lograr un equilibrio entre trabajo y familia, la organización debe motivar a los trabajadores y proporcionar políticas que logren integrar los dos dominios bajo el cual se encuentra una persona.

No existe una definición única de “políticas de conciliación”, sino que, por el contrario, existen muchos significados diferentes utilizados de la misma manera cuando se hace referencia a estas políticas. Se puede notar un énfasis en políticas favorables a la familia o a la mujer, políticas de equilibrio o de conciliación entre la vida personal y laboral (Poza, 2019).

Siguiendo la línea de este trabajo, se puede definir a las políticas de conciliación como aquellas formas o medidas en que las empresas pueden ayudar a sus empleados a equilibrar el trabajo y la vida privada (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003).

Sucede que no todas las empresas tienen medidas o políticas establecidas para lograr conciliar ambos ámbitos, de acuerdo a lo que indica la ley, algunas se ajustan a ella y otras buscan mejorarlas. En el caso de Argentina, se encuentra la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744⁶, que regula las relaciones laborales formales de los trabajadores. Y para elevar el piso mínimo

⁶ Dentro de la Ley N° 20.744, se puede mencionar por parte de las mujeres licencias por maternidad, descansos diarios por lactancia, derecho a excedencias para madres sin goce de haberes con la obligación del empleador de conservar el puesto de trabajo, protección por despido durante el embarazo, reducción de jornada por cuidado de niños. Para el caso de los padres, sólo un permiso de nacimiento de hijo de dos días, lo que hace que las políticas de conciliación responsabilicen únicamente a las mujeres como cuidadoras.

de lo que establece esta ley, están los convenios colectivos de trabajo, logrando avances en los derechos de los trabajadores (Cutuli, 2012).

Si bien no hay una única forma de clasificar las medidas de conciliación y no todas las empresas las adoptan en su totalidad, siguiendo lo expuesto en el documento de investigación de Chinchilla, et al. (2003), y en el libro de Meil, et al. (2006) se pueden agrupar en cuatro categorías.

Figura 2.

Clasificación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.



1. Medidas de flexibilización

Las medidas de flexibilización dependen de la cultura de la empresa, sucede que algunas son más sensibles ante situaciones familiares o privadas, por lo cual buscan mejorar en ciertas circunstancias a través medidas formales. Pero también se puede dar que las

organizaciones mantengan vías más bien informales. Es por ello que el jefe va a jugar un papel importante frente a esta filosofía de la empresa de conciliar, ya que él es quien controla ciertos aspectos de la jornada laboral de sus empleados y viven y comparten los problemas diarios. De esta forma hacen posible que las personas puedan establecer ciertas estrategias en su vida privada (Meil, 2006).

- a. Flexibilidad en el tiempo de trabajo: respecto al horario de inicio y finalización del trabajo, es posible que el jefe pueda coordinar y organizarse con los empleados, tomando acuerdos informales para conciliar los ámbitos trabajo – familia. De esta forma, poder fluctuar en cuanto al tiempo que cada uno requiera (Meil, 2006).

Además, dependiendo del tipo de tarea, ya no es tan importante la presencia física y el tiempo que se le dedica a una tarea, sino que hay muchas empresas que se concentran en alcanzar objetivos y resultados, más allá del tiempo trabajado. Por lo tanto, se pueden generar políticas de flexibilidad horaria, que se adapten a las circunstancias y necesidades de las empresas y los empleados, de forma que se logre la misma productividad organizacional y que asimismo las personas puedan disfrutar de una vida privada más equilibrada (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Dentro de estas medidas se pueden identificar:

- *Horario laboral flexible:* los empleados pueden por ejemplo trabajar ocho horas, pero pueden decidir ellos mismos dentro de ciertos horarios establecidos por la empresa, a qué hora empieza y termina la jornada laboral. El trabajo desde casa facilita este tipo de flexibilidad.
- *Trabajo a tiempo parcial:* los empleados trabajan media jornada.

- *Semana laboral comprimida:* los empleados pueden trabajar más horas en el día y a cambio de ello, conseguir un día completo o media jornada libre.
- *Horario de comida:* los empleados pueden tener horarios más prolongados en el horario de almuerzo, el cual puede ser una buena opción que les permita por ejemplo almorzar en sus casas o en donde deseen, ir al gimnasio, o en el caso de tener hijos, si el lugar de trabajo se encuentra cerca del colegio, les permite poder conciliar estos ámbitos. En esta medida, se extiende por lo tanto el horario de salida.

b. Flexibilidad en la relación laboral: estas medidas podrían ser las que están más relacionadas con la legislación, en las que las empresas intentan mejorarlas. Esto supone un reto para la organización, ya que deben redistribuir el trabajo dada la ausencia del trabajador, de tal forma que no afecte a los demás (Meil, 2006).

Se las llama también excedencias ya que surge cuando se necesita de un periodo más largo para equilibrar los ámbitos trabajo y familia o vida privada. Esto puede tener una consecuencia no deseada también para quien lo toma, de tal forma que el empleador tiene la responsabilidad de mantener al empleado en contacto con la empresa, por ejemplo, a través de la formación, para que cuando se reincorpore no perjudique a ninguna de las partes (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Entre ellas se pueden nombrar:

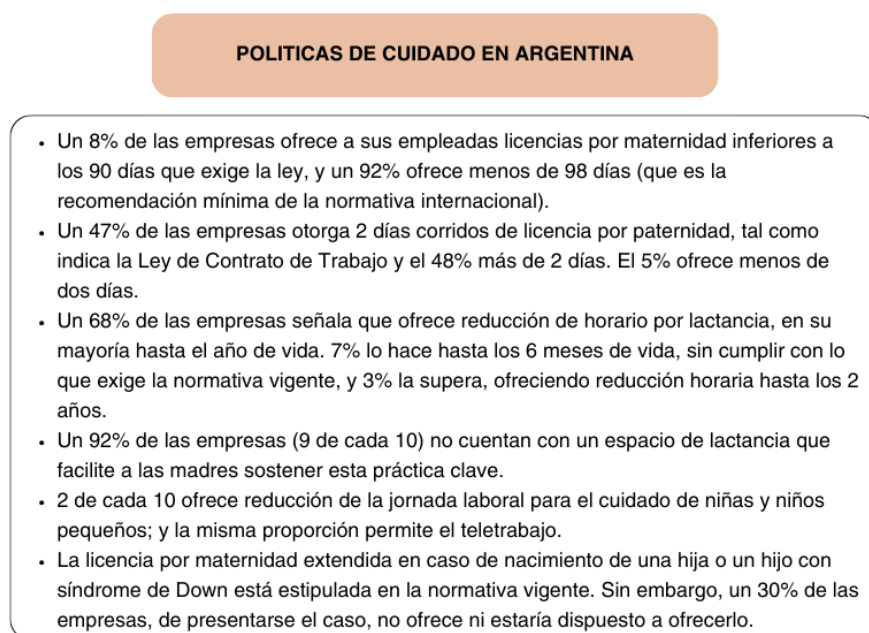
- *Bajas por maternidad:* al tratarse de una necesidad natural, estas medidas extienden el período otorgado por la ley a las madres, renunciando al cobro del sueldo en ese tiempo.

- *Permisos de lactancia:* medida que extiende el periodo de lactancia otorgado por la ley.
- *Permiso de paternidad:* extiende el periodo de permiso del padre frente al nacimiento o fallecimiento de un hijo más allá del otorgado por la ley, renunciando al cobro del sueldo en ese tiempo.
- *Reducción de jornada:* medida acordada con el empleador que reduce la jornada laboral para el caso de trabajadores que requieren un cuidado especial para un hijo enfermo o con discapacidad, para un familiar que no desempeñe una actividad laboral, o en caso de una enfermedad grave del trabajador. De igual forma que los anteriores, renunciando al cobro del sueldo en ese tiempo.
- *Cuidado de familiares adultos:* consiste en ponerse de acuerdo con el empleador para tener una flexibilidad laboral que le permita, por ejemplo, tomarse horas para acompañar a un familiar adulto al médico, tomar días libres para su cuidado o en caso de ser necesario un periodo más largo de cuidado, contemplar una reducción del horario laboral o trabajar a distancia.
- *Periodo sabático:* medidas acordadas en caso de ciertos empleados con tantos años de antigüedad en la empresa, para que se ausenten por un periodo de tiempo sin goce de sueldo.
- *Días de permiso y vacaciones cortas:* el empleador se pone de acuerdo con el empleado para tomarse días de permiso o vacaciones por un período corto extra de las que les corresponde.

- *Tiempo libre para asuntos personales o familiares*: se les otorga cierta cantidad de horas libres al mes a los trabajadores para que dispongan de un mayor tiempo para sus cuestiones de vida personal o familiar.
- *Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar/personal*: medida en la que no es necesario justificar con anterioridad que el empleado suspenda su tarea por una urgencia.

Figura 3.

Políticas de conciliación relacionadas al cuidado en Argentina.



Nota. Adaptado de “*Derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en las empresas*” del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) de Argentina del año 2020.

- c. Flexibilidad en el lugar de trabajo: otra medida es la de darle la opción al empleado de trabajar en su casa o en la oficina, el cual tiene más control no sólo del horario sino del

espacio de trabajo (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Teniendo en cuenta los avances tecnológicos en la actualidad, entre ellos se pueden encontrar:

- *Flexibilidad en el lugar de trabajo:* los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa, o desde sus hogares, para evitar largas distancias en el trayecto al trabajo. Se puede acordar con la empresa para que le brinde los elementos necesarios al empleado para trabajar desde allí, como computadoras, teléfonos, entre otros.
- *Internet:* la empresa paga por el servicio de internet para el trabajo desde casa u ocio.

2. Políticas de servicios

La política de servicios va en paralelo a la política salarial, en el sentido de que la empresa tiene que ser consciente que las personas no necesitan únicamente dinero sino también una mejor calidad de vida. Son medidas que implican un bajo costo para las organizaciones, pero una gran efectividad en su aplicación (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Entre ellas se pueden encontrar:

- a. Servicios para el cuidado: son aquellas medidas que corresponden al cuidado de hijos pequeños y ancianos. Entre ellas se pueden mencionar:
 - *Información sobre guarderías o centros para el cuidado de ancianos:* el departamento de recursos humanos puede contar con información respecto a guarderías o centros de cuidados de personas mayores para brindarles de forma más inmediata a los empleados.
 - *Guarderías dentro o fuera de la empresa:* empresas pueden brindar un servicio de guardería gratuito o subvencionado ya sea dentro o fuera de la empresa.

- *Apoyo económico del empleador para guarderías:* se les puede brindar a los empleados una ayuda económica para el gasto de la guardería que ellos deseen fuera de la empresa.
 - *Servicios para el cuidado de ancianos:* la empresa facilita servicios para el cuidado de adultos mayores, ya sea de forma gratuita o subvencionada.
- b. Otros servicios: la empresa ofrece a sus empleados de forma gratuita o a través de descuentos los servicios de transporte, gimnasios, restaurantes, entre otros.

También se puede brindar servicios que tengan como objetivo ayudar al empleado y/o a su familia a resolver cuestiones de la vida privada, que puedan estar perjudicando el desempeño de sus tareas (Meil, 2006):

- c. Servicios de asesoramiento personal o familiar: entre ellas se puede mencionar:
- *Información y asesoramiento:* se trata de información sobre cuestiones administrativas, tributarias o sociales que puede brindar la empresa, ya sea de forma personal o telefónica.
 - *Apoyo emocional:* se brinda apoyo a través de psicólogos o personal especializado para tratar diferentes necesidades o problemas de los empleados.

Respecto a estos primeros dos tipos de políticas, se puede agregar que el informe de Equilibrio entre la vida personal y laboral en las organizaciones de Great Place to Work Argentina (2018) indica que, en su mayoría los trabajadores eligen en primer lugar, como el mejor beneficio del equilibrio trabajo-familia, el horario flexible y muy por debajo el horario reducido, seguido de vacaciones pagas más allá de lo estipulado por la ley en tercer lugar. En

la Figura 4, se pueden observar los resultados de la encuesta que fue realizada a los empleados provenientes de las mejores empresas para trabajar según el ranking del Great Place to Work (GPTW)⁷ y a los empleados del resto de las empresas del mercado.

Figura 4.

Resultados arrojados de encuestas a trabajadores sobre la preferencia a la hora de elegir una política de conciliación.

	★	📊
Horario flexible (márgenes flexibles de entrada y salida, trabajo remoto o home office, etc.)	74%	70%
Horario reducido (como por ejemplo el viernes corto)	41%	45%
Vacaciones pagas, más allá de lo estipulado por ley	34%	31%
Oferta de hábitos saludables (menú saludable, frutas, etc)	20%	20%
Vacaciones extra sin goce de sueldo	16%	15%
Licencia por maternidad/paternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley	15%	15%
Gimnasio en el lugar de trabajo o descuento en gimnasio	14%	16%
Servicios médicos en el lugar de trabajo (atención médica, exámenes de salud, vacunación, etc)	13%	14%
Período sabático con mantenimiento del puesto de trabajo	11%	10%
Espacios de recreación (sala de juegos, metegol, etc)	11%	13%
Espacios de relajación (masajes, siestario, reiki, etc)	12%	12%
Servicios en el lugar de trabajo (cajero, tintorería, peluquería, etc)	5%	5%
Servicio o reintegro por guardería	10%	9%
Otros	7%	8%

Nota. Los empleados provenientes de las mejores empresas para trabajar se encuentran identificados con el símbolo de “estrella” y a los empleados del resto de las empresas del mercado, a través del icono “gráfico de torta”. Adaptado de Informe Great Place To Work, Argentina del año 2018.

⁷ Great Place to Work (GPTW) es una firma global de people analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados.

3. Adaptación al puesto de trabajo y apoyo profesional

Es importante que la persona encuentre bienestar tanto en el trabajo como en su casa, ya que un empleado estresado suele estar más irritable, rígido o cansado y es en el hogar donde recarga la energía para otro día estresante, pero las familias o quienes comparte el hogar, en caso de que así sea, sufren también consecuencias negativas por ello. Entonces para reducir el conflicto, es decir, la tensión entre trabajo y familia, hay una necesidad de ajustar el puesto (respecto a la carga de las responsabilidades) o a la persona (formar a los empleados en cómo gestionar el estrés) (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003).

- a. Adaptaciones al trabajo: se realizan no solo en base a la información disponible sino también a las opiniones de los empleados y reflexionando en una o más conversaciones (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Entre ellas se puede mencionar:
 - *Adaptación al puesto de trabajo*: consiste en que el empleado ocupe el mismo puesto pero las cargas de responsabilidades se ajustan temporalmente.
 - *Rotación de puesto de trabajo*: el empleado es asignado temporalmente a otro puesto que se ajuste mejor a la relación responsabilidad/competencia.
 - *Mutación de trabajo*: al empleado se le asigna una carga de trabajo menor para obtener una mejor relación responsabilidad/capacidad.

- b. Políticas de asesoramiento: la empresa brinda asesoramiento y formación al empleado, para que pueda equilibrar sus ámbitos trabajo y familia, ajustar el trabajo a las necesidades familiares o privadas y preparar al empleado en ciertos aspectos (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Entre este tipo de políticas se pueden mencionar:

- *Conflictos trabajo-familia*: son cursos que ayudan a los empleados a resolver conflictos entre el trabajo y la familia y abordar cuestiones profesionales.
 - *Gestión del tiempo*: son cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.
 - *Gestión del estrés*: los cursos de este tipo ayudan a los empleados a relajarse, analizar fuentes de estrés, aplicar técnicas de resolución de problemas y gestionarlos.
 - *Gestión de conflictos*: estos cursos ayudan a los empleados a resolver conflictos con colegas, clientes, proveedores y con las personas que vienen a sus hogares.
- c. Políticas de apoyo profesional: a través de sistemas, la empresa puede detectar, procesar y rastrear cambios en situaciones personales, para adaptar el trabajo de los empleados (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003). Entre ellas se encuentran:
- *Asesoramiento de trayectoria profesional*: se menciona claramente el trabajo y la vida familiar/personal con preguntas relacionadas con el trabajo y la carrera. Es proporcionado por el superior directo o el especialista en recursos humanos.
 - *Asesoramiento psicológico/familiar*: para este tipo de problemas, como separación, problemas de aprendizaje, estrés, entre otros, es recomendado por médicos ocupacionales, trabajadores sociales, psicólogos y especialistas en recursos humanos.
 - *Asesoramiento financiero fiscal y legal*: se brinda orientación para temas por ejemplo de créditos, cambios en contrato laboral, entre otros.

4. Beneficios sociales

Dentro de la última categoría de políticas de conciliación, se pueden encontrar los beneficios sociales o también llamados extrajurídicos, en la cual la empresa puede tranquilizar a los

empleados con beneficios que no están establecidos en la legislación vigente. Ejemplos de ello pueden ser (Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C., 2003):

- *Fondo médico de empresa*: la empresa cubre gastos relacionados con enfermedades graves/crónicas del empleado o la familia, que no son cubiertas por el seguro médico regular.
- *Actividades lúdicas*: la empresa puede organizar actividades de entretenimiento para empleados y familiares que incluyan comidas, películas, entre otros.

Beneficios de la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar para las Empresas y los trabajadores

Suele suceder en general, que desde las empresas se planteen si es viable o no, apostar por políticas de conciliación debido a los costos que conlleva aplicarlas y a la dificultad en su cálculo cuantitativo. Sobre todo, mencionan que son costosas aquellas que tienen que ver con las políticas de cuidado, como son las bajas por maternidad, paternidad, entre otras y lo que implica a nivel organizacional gestionar las bajas y reorganizar el trabajo (Meil, 2006).

Es decir que integrar medidas conciliadoras en las empresas tiene varios beneficios para el funcionamiento de la empresa y que, si bien tampoco son fácilmente cuantificables, se considera que favorece a una gran rentabilidad, pero que es más bien cualitativa e intangible (Meil, 2006).

Moccia, en su trabajo de investigación, señala posibles beneficios que pueden tener las empresas y los empleados cuando se aplican políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.

- *Mayor compromiso del personal con la empresa:* a través de las medidas de conciliación, los empleados sienten que la empresa toma en cuenta no sólo sus potencialidades sino también sus problemas personales y familiares, logrando así que se sientan más comprometidos con ella. Esto lleva a su vez al impulso de querer cumplir no sólo con los objetivos individuales sino también organizacionales.
- *Mejora del clima laboral*⁸: un clima laboral favorable se puede traducir en entusiasmo, satisfacción, creatividad, aumento de confianza, entre otros.
- *Reducción de los índices de rotación del personal y reducción de las bajas por enfermedad:* al disminuir la depresión laboral, los índices de absentismo y rotación son más bajos. El grado de rotación tiene una gran relación con el grado de satisfacción de los empleados con la empresa.
- *Aumento de la productividad, creatividad e innovación:* las medidas de conciliación que permiten una mejor forma de vida, favorece a la felicidad de las personas lo que contribuye que sean más creativas, productivas y menos oportunistas.
- *Retención del talento:* la capacidad de las empresas de ser más humanitaria, es decir, de tener en cuenta los aspectos humanos de los empleados, favorecerá a que los mismos sean leales y permanezcan en ella.
- *Mejora de las relaciones con los clientes:* un empleado satisfecho, conduce a un cliente satisfecho.

⁸ Moccia (2011), define al clima laboral como “el conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados”. El cual se diferencia de la cultura organizacional, en el sentido de que varía acorde a las percepciones individuales. Si bien no es directamente visible, sus consecuencias ya sean positivas o negativas, repercuten en el comportamiento de las personas y éstas sí se pueden materializar.

- *Mejoría de la imagen y de la credibilidad de la empresa:* no sólo resulta fundamental para permanecer en un negocio, sino que aplicar medidas conciliadoras, mejora la reputación de las empresas.

Tal como se mencionó no sólo las empresas se ven favorecidas, sino que como se trata de una relación recíproca, los empleados también reciben beneficios:

- *Reducción de estrés y ansiedad laboral.*
- *Aumento de la motivación:* los empleados se sienten más satisfechos y entusiasmados con el trabajo.
- *Mayor desarrollo personal y profesional:* al sentirse más cómodos en la empresa, tienen mejores resultados personales y potencial para un mayor desarrollo profesional.
- *Aumento de estabilidad emocional:* son varios los estudios que muestran que los indicadores del bienestar de los empleados están relacionados positivamente con el desempeño.

Capítulo 4 - Resultados y Análisis

Antes de comenzar con la exposición de los resultados obtenidos y su respectivo análisis, se describirá la empresa elegida para el estudio de caso, sobre el cual se aplicarán las técnicas de recolección de datos.

P&P Consulting SRL surge entre los años 1999 y 2000, en un contexto donde una gran cantidad de empresas de la industria petrolera estaban siendo sometidas a juicios laborales por no poseer el cumplimiento documental correspondiente según lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo. A raíz de este hecho puntual, los socios fundadores, quienes son dos hermanos, vieron la situación como una oportunidad para crear y desarrollar la empresa.

En la actualidad, P&P Consulting es una empresa líder en control de contratistas del Alto Valle, Rio Negro – Neuquén, la cual lleva más de 20 años de experiencia con presencia en todo el país. Su sede se encuentra en Cipolletti y cuenta con una nómina de 22 empleados, divididos entre dos sectores: el de “Auditoría documental” para las áreas laboral, previsional y patrimonial; y el de “Control documental” para la parte de gestión (el organigrama de la empresa se encuentra en el Anexo 1).

Si bien no cuenta con una misión y visión de forma escrita, sí ha formalizado sus políticas. De acuerdo a las que mencionan en su Web se pueden resaltar las siguientes:

- Política empresarial:

Tiene como fin el de controlar el cumplimiento de normativas legales y contractuales de las contratistas de las operadoras petroleras. Asimismo, reducir los riesgos en los que podría incurrir al contratarlas, la responsabilidad solidaria y subsidiaria y evitar juicios. Este tipo de control lo viene realizando a través de un sistema integral llamado Auditium, una aplicación

en entorno Web que facilita aumentar la rentabilidad, reordenar procesos y reducir riesgos y costos para las empresas.

Consideran que los recursos humanos son su activo más importante. Por lo cual, para crear un ámbito de trabajo de excelencia, brindan capacitaciones, flexibilidad en el trabajo y en el estudio y espacios de mejoras que generen compromiso y respeto entre sus miembros.

- Política de calidad:

Actualmente se encuentra implementando y manteniendo un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Entre sus objetivos principales, se puede destacar el de sistematizar y mejorar la excelencia del servicio prestado a sus clientes, es por ello que se encuentran en el proceso final para la obtención de dicha certificación.

Si bien buscan la eficacia y la eficiencia en la implementación de procesos, tratan de involucrar a todo el personal en su filosofía de calidad y mejora continua.

- Política legal:

No existe en todos los países una legislación sobre el control de contratistas, en el caso de Argentina, P&P Consulting se rige para dicho control según lo que establece el artículo 30 de la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo para minimizar riesgos por solidaridad en caso de cualquier reclamo que un trabajador pueda hacer contra la empresa que hubiera sido contratada. A ello se le suman, lo establecido según el artículo 32 de la Ley N° 22.250 de la Industria de la Construcción, el artículo 3 de la Ley N° 19.587 de Seguridad e Higiene y, por último, lo establecido en el Código Civil y Comercial en cuanto a litigios por daños y perjuicios.

- Política ambiental:

P&P Consulting tiene en cuenta la protección del medio ambiente y es consciente del cuidado de los recursos naturales, por lo que, desde hace varios años a través del uso de la tecnología y gracias al uso del sistema digital creado por ellos mismos, no utilizan el papel.

Su compromiso con la responsabilidad ambiental, ha sido trasladado a todos sus miembros, como así también a sus proveedores y clientes donde opera la empresa, promoviendo la educación a través de capacitaciones; y a toda la comunidad en general, colaborando con entidades públicas y privadas para aumentar la conciencia sobre temas medioambientales.

Como se puede observar es una empresa que en todas sus políticas considera a sus empleados haciéndolos parte de los procesos de mejora.

Resultados y Análisis de Datos Obtenidos de la Entrevista al Socio Gerente de la Empresa.

Para identificar y relevar los datos respecto a los procesos de la gestión del talento humano y la política de conciliación de la vida laboral y familiar respecto de la empresa, se llevó a cabo una entrevista de forma personal con uno de los socios gerentes, la cual se encuentra disponible para leer en detalle en el Anexo 2.

Análisis de Datos Sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano

El entrevistado es el responsable en las gestiones de los empleados. Por lo cual, para dar inicio a las preguntas y proceder a hablar de los procesos de la gestión del talento humano, se le consultó al socio gerente si conocía sobre ellos y pudo identificar algunos: reclutamiento, orientación, diseño de puestos, capacitación y desarrollo de las personas.

Para conocer la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento dentro de la empresa y su relación con la conciliación de la vida laboral y familiar, una de las primeras preguntas fue cómo hacía la organización al momento de incorporar a una persona y si tenían en cuenta la vida familiar a la hora de entrevistar a un candidato. El socio gerente responde que se guían por las recomendaciones que puedan hacer los empleados y por búsquedas en redes sociales. Si desde allí no se encuentra el candidato que se busca, se apoyan en una consultora de recursos humanos que pertenece a una hermana de los socios. Una vez que cuentan con los preseleccionados, les preguntan sobre su vida familiar, ya que tienen en cuenta esto a la hora de tomar la decisión.

Para saber cómo lleva a cabo los principales procesos de la gestión del talento humano seleccionados en el desarrollo del marco teórico, se realizaron preguntas relacionadas a los procesos de organizar, recompensar y fidelizar a las personas.

Proceso de Organizar a las Personas. Como se mencionó en el apartado anterior según Chiavenato, el proceso de orientación es el primer paso para ubicar a las personas dentro de la organización, por lo cual se consultó cómo lo llevan a cabo. Asimismo, se le preguntó si los empleados cuentan con una persona asignada para el acompañamiento y explicación de las tareas que el ingresante deberá llevar a cabo. En su respuesta, manifiesta que la empresa es horizontal y que no cuentan con una persona encargada de indicarle al recién ingresante las tareas, que son ellos mismos quienes lo realizan. Indica que el tiempo no está planificado en cantidad de horas sino en el conocimiento de cada persona, adaptándose a ello. Pero como lo ven necesario, actualmente se encuentran formando una coordinadora de auditoría que acompañe e introduzca a las personas en la organización, de manera que funcione como una tutora para orientarlos.

Para conocer respecto al proceso de socialización, y saber si llevan a cabo inducciones, se le consultó si cuando una persona ingresa, se le brinda información general de la empresa, como, por ejemplo, la misión, visión, normas o cultura organizacional. El socio gerente, menciona que las mismas no están escritas pero que siempre ponen en conocimiento a sus empleados cuál es el objetivo de la empresa, hacia dónde van y cómo es la cultura de la organización.

Por último, para saber sobre el diseño de puestos, se le consultó si las tareas se encuentran definidas y escritas. Esto se destaca como un logro actual para los socios gerentes ya que recientemente establecieron un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, el cual los impulsó a ordenarse y plasmarlas de forma escrita. Esto es fundamental para los ingresantes, debido a que conocerlas con claridad les facilitará la posibilidad de desempeñarlas de manera óptima. Y esto favorecerá según lo indicado por Bosch, a que los empleados se encuentren satisfechos dentro de la empresa.

Proceso de Recompensar a las Personas. Para describir el segundo proceso seleccionado, se le consultó qué cosas, que puede brindar la empresa, considera que pueden mantener la motivación de los empleados. Responde que, si bien la parte monetaria siempre es necesaria, destaca el trabajo Home Office como uno de los aspectos claves para mantener la motivación de sus empleados. Desde los inicios de la pandemia por coronavirus, la empresa comenzó a trabajar bajo dicha modalidad. Manifiesta que el trabajo desde el hogar les permite a sus empleados vivir en distintas zonas del país, asistir a eventos en cualquier lugar y momento del día, viajar, entre otras cosas. Además, dentro de P&P Consulting, las tareas se desarrollan por objetivos y no por horas cumplidas, lo cual junto al Home Office consideran que ayudan a mantener al personal satisfecho.

Para conocer sobre el salario, una de las preguntas se orientó a saber cuál es el parámetro que utiliza la empresa para establecer las remuneraciones. Su respuesta fue que se rigen bajo el Convenio de Empleados de Comercio y que además se guían de los parámetros del mercado. Haciendo referencia a que no utilizan otros parámetros más que lo que establece el convenio.

Como indica Chiavenato, el salario es necesario, pero no suficiente para motivar a las personas, por lo que se consultó cómo entonces hace la empresa para estimular el crecimiento personal y la satisfacción de los trabajadores. Los socios gerentes realizan reconocimientos públicos, por ejemplo, frente a comentarios de empresas clientes sobre el buen desempeño de algún empleado en particular, lo comunican sólo verbalmente poniéndolo en conocimiento hacia el resto del personal. También realizan capacitaciones esporádicas, acerca del manejo de los sistemas o de los constantes cambios que hay en las cuestiones documentales.

Por último, teniendo en cuenta lo que indica Dolan, se le consultó qué cosas brinda la empresa con el fin de contribuir a la satisfacción de sus empleados. El socio gerente menciona el horario laboral flexible, donde cada trabajador organiza sus cuestiones personales o familiares, dentro de un horario establecido.

Proceso de fidelizar a las personas. Como se mencionó anteriormente, en este proceso son importantes las relaciones con los empleados. En base a ello, se le preguntó sobre la comunicación para con ellos y si la empresa les brinda asesoría para enfrentar sus problemas personales y laborales. El socio gerente destacó que siempre se encuentra a disposición para escuchar a sus empleados y que utilizan diferentes medios, entre ellos, llamadas telefónicas, mails, WhatsApp en forma privada o en grupos, encuentros y reuniones presenciales. En cuanto a la asesoría, mencionó que para resolver ciertos problemas ya sean

laborales o personales, cuentan con el apoyo de las empresas de sus hermanos, un estudio jurídico y una consultora de recursos humanos.

Teniendo en cuenta que trabajan bajo la modalidad de Home Office, para saber sobre los aspectos ambientales que propician el bienestar de los empleados se consultó, por un lado, las condiciones sobre las cuales llevan a cabo sus tareas, dado que trabajan en los hogares. Desde la empresa les facilitaron máquinas, equipos, sillas de escritorio, y todos aquellos materiales indispensables para trabajar de forma cómoda. Por otro lado, en cuanto a los aspectos ambientales que tienen que ver con el bienestar psicológico, se preguntó respecto a las tareas estimulantes, ya que es fundamental que los empleados se encuentren motivados sobre todo frente al cambio de trabajar en sus casas. El socio gerente considera que, si bien los estímulos son subjetivos, las tareas que realizan los auditores son estimulantes, ya que es el sector que mayor antigüedad posee y si aún continúan en sus puestos, uno de los motivos que él encuentra es que son tareas agradables para ellos.

Por último, se puede destacar según la información proporcionada del socio gerente a lo largo de la entrevista, que para que los empleados logren el balance entre su vida privada y vida laboral, son considerados partícipes de los cambios, se escuchan sus propuestas de mejora, se establece una comunicación abierta, se trabaja de forma conjunta y se les brinda autonomía y libertad en la forma de organizar el trabajo. Reflexiona que, si bien hay cuestiones que mejorar como empresa, brindándoles estas oportunidades, logra que los empleados se encuentren satisfechos.

Análisis de Datos Sobre la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar

Como se ha señalado, dentro de la gestión del talento humano, es importante que las empresas incorporen políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. En base a ello, se le realizaron preguntas al socio gerente que apuntaron a conocer ciertas características que permitieron introducirse en el tema, para luego profundizar en lo analizado en el marco teórico. Pese a que, no es objetivo en este trabajo diferenciar respecto a géneros, resulta significativo indagar en cuestiones de igualdad de oportunidades para conocer la empresa. En base a ello, se le consultó si en las búsquedas durante el reclutamiento tienen en cuenta esto y la respuesta permite indicar que cuando buscan un candidato para un puesto, lo hacen independientemente de su género.

Para introducir al socio gerente en el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar, se indagó si como empresa, sabían o conocían sobre este tema. Su respuesta permite expresar que la organización siempre trata de conciliar, incluso antes de trabajar bajo la modalidad de Home Office, si alguno de los empleados tenía algún problema personal o necesitaba retirarse de la oficina para realizar un trámite lo hacían sin problemas. Las prácticas no tienen que ver con el traslado a sus hogares, sino que siempre dentro de la empresa se trató de nivelar los compromisos personales con los laborales, ya que viene arraigado de sus fundadores.

Otras de las preguntas, fue si la empresa sabe o conoce sobre las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Él destaca que no ha divulgado internamente su compromiso con la conciliación, pero sí ha comunicado el interés de que sus empleados puedan equilibrar ambos ámbitos, aunque sea algo a mejorar. Sin embargo, es posible identificar algunas

prácticas que fue mencionando el socio gerente a lo largo de la entrevista, dentro de las expuestas por Chinchilla y Meil:

1. Medidas de flexibilización:

a. Flexibilidad en el tiempo de trabajo: esta medida es aplicable al trabajo de los empleados en sus hogares, no necesariamente cuando se trabaja en las oficinas, tal como expresan los autores.

- *Horario laboral flexible*: a los empleados se les comunica que dentro de la empresa se trabaja desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde. Pero este horario se mantiene flexible frente a ciertas circunstancias que puedan llegar a suceder en la vida familiar o personal de cada uno de ellos.

Los empleados saben, por ejemplo, que pueden retirarse cuando tienen un acto escolar o un turno en el médico, siempre y cuando esto se notifique para que se organice con el equipo para cubrir sus tareas.

Pueden dedicar la primera hora de la mañana, por ejemplo, para hacer trámites o asuntos personales, pero luego saben que durante ese día la jornada se extenderá con el fin de compensar el tiempo empleado de la mañana.

- *Horario de comida*: tienen permitido extender su horario de almuerzo, para buscar a sus hijos al colegio y luego poder almorzar en familia. Por supuesto, al igual que la medida anterior, se extiende su jornada laboral, de manera de luego continuar las horas necesarias para terminar las tareas.

Para aquellas actividades en relación a la vida personal, los empleados pueden también, aprovechar la hora del almuerzo para ir al gimnasio, por ejemplo. Esto debe evaluarlo cada uno en función de las urgencias y las tareas del día, de forma de no

perjudicar el trabajo de los demás o en el caso de haber una tarea individual que deba resolverse con urgencia.

b. Flexibilidad en la relación laboral: se puede identificar a lo largo de la entrevista que no tienen en cuenta las extensiones de medidas relacionadas con la legislación. Sin embargo, dentro de este tipo de medidas se puede identificar:

- *Permisos y retención por maternidad*: la empresa cuenta con interés en retener a las mujeres luego de la licencia por maternidad, en donde les permiten ciertas horas libres que favorezcan a su adaptación, cuando retoman sus actividades laborales. De forma de organizarse o extender su jornada cuando lo necesitan.
- *Permisos de lactancia*: como se mencionó en la medida anterior, pueden extender su horario de lactancia cuando sea necesario.
- *Abandono del lugar de trabajo por una urgencia familiar/personal*: los socios gerentes se mantienen flexibles sobre ciertas urgencias, sin que sea necesario justificarlo con anterioridad, permitiendo a los empleados suspender las actividades que están realizando siempre y cuando den aviso de ello en el momento.

c. Flexibilidad en el lugar de trabajo: la modalidad de la empresa de que el trabajo se lleve a cabo en el hogar permite que estas medidas puedan desarrollarse fácilmente:

- *Flexibilidad en el lugar de trabajo*: como se mencionó anteriormente, luego de la pandemia, los socios gerentes notaron que sus empleados se encontraban mejor o incluso desarrollan mejor sus tareas en los hogares, por lo cual se planteó

permanecer en ellos. La empresa les brindó todos aquellos elementos necesarios para hacerlo.

Si bien el trabajo lo realizan desde sus hogares, los empleados en los casos que crean necesario, tienen a disposición las oficinas de la empresa para trabajar sin inconvenientes. Los socios gerentes brindan su espacio al empleado, frente a un problema que pueda surgir en el día a día, por ejemplo, quedarse sin acceso a internet o de corte de luz.

Asimismo, cuando un equipo de trabajo requiere reunirse, pueden hacerlo en la oficina o en el espacio que deseen.

2. Políticas de servicios: entre las medidas que los autores mencionan, no se identificaron respecto a los servicios de cuidado y otros servicios. Sin embargo, se puede distinguir en la empresa, la que se agrega de Meil:

- a. Servicios de asesoramiento personal o familiar: si bien P&P Consulting no es una empresa grande, y no cuenta con un sector dedicado a ello, tal como se comentó en el proceso de fidelizar a las personas, disponen del apoyo de las empresas de sus hermanos:
 - *Información y asesoramiento:* para tratar cuestiones legales a través del estudio jurídico del hermano.
 - *Apoyo emocional:* frente a un problema o necesidad del empleado, que no pueda resolverse internamente, cuentan con el apoyo especializado de la consultora de recursos humanos de su hermana.

3. Adaptación al puesto de trabajo y apoyo profesional: como menciona Chinchilla, considerando que los empleados trabajan desde sus casas, es importante que, para reducir el conflicto entre el trabajo y la familia o su vida personal, exista un ajuste en el puesto o en la persona.

Una de las preguntas al socio gerente, apuntó a conocer si la empresa ajusta el puesto respecto a la carga de las responsabilidades que posee el empleado y si se tienen en cuenta las opiniones de los mismos. Si bien se puede identificar, que al momento de ingresar una persona en el puesto que va a ocupar, se le van asignando de a poco sus responsabilidades para que pueda adaptarse al trabajo fácilmente, no es posible identificarla como una medida que se esté aplicando con el fin de conciliar, sino más bien como un proceso de adaptación para quien recién ingresa.

4. Beneficios sociales: no se pudo identificar alguna medida adicional respecto a un beneficio social o extrajurídico.

Finalizando la entrevista, se le preguntó al socio gerente si la empresa considera que la conciliación es un costo o un beneficio para la misma. Si bien no cuentan con políticas establecidas de manera formal, reflexiona que es beneficioso y en que se debe invertir en capacitaciones más allá del costo, porque uno de los objetivos como empresa es contar con profesionales trabajando en ella.

Asimismo, teniendo en cuenta que P&P Consulting es una PyME, se le consultó al socio gerente si para ellos era más costoso aplicar ciertas prácticas de conciliación respecto a una empresa multinacional. Su respuesta se basó en que el costo siempre va a ser el mismo

independientemente del tamaño de la empresa cuando se ve la importancia de los beneficios que aporta.

Por último, cuando se le consultó al socio gerente si considera que la conciliación es parte de la responsabilidad de la empresa o sólo es responsabilidad de los sindicatos, expresó que más allá de lo que establece la legislación es una política que debe implementar la empresa porque hay cuestiones que no son tenidas en cuenta en la ley. Destaca que, si bien por el convenio de contrato de trabajo se encuentra la licencia por maternidad o por fallecimiento de un hijo, no están escritos por ejemplo los permisos para asistir a actos escolares o a un turno médico.

Resultados y Análisis de Datos Obtenidos del Cuestionario Realizado a los Empleados de la Empresa

En este apartado se expondrán los datos obtenidos del cuestionario anónimo realizado a los empleados de P&P Consulting, contestado por el 81,81% de la nómina. Dicha encuesta puede verse en el Anexo 3.

Datos Demográficos del Personal

A continuación, se expondrán datos demográficos para conocer y describir de modo general la situación actual de los empleados de la empresa.

Tabla 1.

Datos demográficos del personal de P&P Consulting.

Área	Puesto	Género	Rango etario	Antigüedad en el puesto
Auditoría documental	Auditor	Femenino	Entre 31 y 40 años	8 años
Auditoría documental	Auditor	Femenino	Entre 31 y 40 años	11 años
Auditoría documental	Auditor	Femenino	Entre 31 y 40 años	9 años
Auditoría documental	Auditor	Femenino	Entre 31 y 40 años	6 años
Auditoría documental	Auditor	Masculino	Entre 20 y 30 años	3 meses
Auditoría documental	Auditor	Masculino	Entre 31 y 40 años	5 años
Auditoría documental	Auditor	Masculino	Entre 31 y 40 años	7 años
Auditoría documental	Auditor	Masculino	Entre 41 y 50 años	15 años
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 41 y 50 años	3 meses
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 31 y 40 años	1 año
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 20 y 30 años	3 años
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 31 y 40 años	1 año
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 41 y 50 años	1 mes
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 41 y 50 años	3 meses
Control documental	Gestor en control documental	Femenino	Entre 31 y 40 años	3 años
Control documental	Gestor en control documental	Masculino	Entre 20 y 30 años	1 año
Control documental	Gestor en control documental	Masculino	Entre 20 y 30 años	11 meses
Control documental	Gestor en control documental	Masculino	Entre 31 y 40 años	1 año
TOTAL	8 Auditores 10 Gestores en control documental	11 Femeninos 7 Masculinos	4 Entre 20 y 30 años 10 Entre 31 y 40 años 4 Entre 41 y 50 años	Antigüedad media: 4,05 años

Según los datos obtenidos de los encuestados, se puede observar que, si bien predomina mayormente el género femenino sobre el masculino, es relativamente bajo. En la entrevista realizada al socio gerente, dejó ver que la empresa es inclusiva. En el cuestionario realizado a los empleados, cuando se consultó sobre “género” se brindó la opción de “otro” pero no hubo respuestas seleccionadas en esta categoría.

Además, la mayoría del personal cuentan con un promedio de edad entre los treinta y uno y cuarenta años, aunque se puedan encontrar algunos entre los veinte y treinta años, pero no más de cincuenta años.

Asimismo, para conocer la antigüedad se consultó sobre el tiempo en que los empleados se encontraban trabajando dentro de la empresa y arrojó un promedio de un poco más de cuatro años.

Análisis de Datos Sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano

Para conocer sobre los procesos elegidos de la gestión del talento humano, en el cuestionario se elaboraron afirmaciones respecto a cada uno de ellos. Se estableció una escala Likert para que los encuestados respondan entre las opciones: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Y asimismo se incluyeron preguntas con respuestas Si/No para obtener otro tipo de datos.

Para dar inicio al análisis de los datos recolectados respecto a los principales procesos de la gestión del talento humano, e introducir a los empleados en las preguntas del cuestionario, se les consultó si en la entrevista les dieron a conocer la cultura organizacional, la misión, visión y ambiente de trabajo. Esta pregunta tiene que ver con el proceso de incorporar a las personas y a su vez, es un elemento importante en la conciliación de la vida laboral y familiar, si bien no se encuentra dentro de los procesos seleccionados es importante tenerlo en cuenta. En los resultados, el 89%, es decir 16 empleados tuvieron una respuesta afirmativa, siendo negativa sólo la de 2 personas. Es decir que más allá de que como indicó el socio gerente en la entrevista la misión y visión no están escritas, la mayoría de los trabajadores en la entrevista, entendieron a lo que se dedica la empresa, hacia dónde se dirigen y cuál es el objetivo, el ambiente de trabajo, los valores, las costumbres, los procesos, la composición y todo aquello que comprende la cultura organizacional.

Proceso de Organizar a las Personas. Se les consultó a los empleados si al ingresar a la empresa, les dieron las herramientas suficientes para desarrollar las tareas. Como indica Dolan, el proceso de orientación es importante ya que allí se introduce al personal en las actividades de la organización y se les indican los objetivos y funciones que deben cumplir en los puestos. Se puede observar que el 94%, es decir, 17 de los trabajadores tuvieron una respuesta positiva a la afirmación, contestando sólo que “no” uno de ellos. Esto es importante para generar compromiso y entusiasmo, sobre todo cuando una persona ingresa, para evitar que abandone la organización.

Luego, se realizaron ciertas afirmaciones, las cuales las respuestas fueron favorables. El 55,6 % de los empleados siempre cuenta con libertad a la hora de realizar el trabajo, un 27,8% contestó casi siempre y un 16,7% manifestó sentirlo a veces. Por otro lado, el 50% de los empleados siempre siente que la empresa establece de forma clara las funciones y los objetivos para el puesto que ocupan y que sus tareas siempre se adecúan a sus conocimientos y habilidades. Asimismo, el 38,9% lo siente casi siempre y el 11,1% a veces (Tabla 2). De esta manera, se puede indicar que los empleados sienten que el proceso de organizar a las personas dentro de la empresa es flexible y que se les brinda autonomía en la forma de trabajar y en la toma de decisiones. Además, si sienten que las tareas se adecuan a sus conocimientos, como indica Boch, es probable que esto favorezca a la satisfacción de los empleados en el puesto que le asignaron.

Tabla 2.

Afirmaciones para conocer sobre el proceso de organizar a las personas.

Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Siento que la empresa establece de forma clara las funciones y objetivos del puesto que ocupo.	9	7	2	-	-
Siento que las tareas se adecuan a mis conocimientos y habilidades.	9	7	2	-	-
Siento que tengo la libertad suficiente para elegir mi forma de trabajo y tomar decisiones.	10	6	1	1	-

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de empleados que seleccionó cada respuesta.

Proceso de Recompensar a las personas. En cuanto al proceso de recompensar a las personas, se realizaron afirmaciones orientadas a conocer como indica Chiavenato si los trabajadores se sienten motivados no sólo por el salario que perciben sino por las metas, la satisfacción en el puesto, el crecimiento personal, entre otros.

En primer lugar, para conocer sobre el salario, se consultó si consideraban que la remuneración percibida se encuentra acorde al aporte personal que los empleados le dan a la organización. Las respuestas se encuentran divididas de forma equitativa, 9 empleados respondieron afirmativamente, y por el contrario 9 que no. Como se mencionó en el desarrollo de este proceso, el salario es necesario y un elemento fundamental de motivación, no es suficiente.

De esta forma, haciendo énfasis en las recompensas no monetarias, se puede observar que el 50% de los empleados consideran siempre que la empresa reconoce el trabajo bien realizado y el esfuerzo personal, el 38,9% indica casi siempre, el 5,6% a veces y el otro 5,6% casi nunca. En cuanto a conocer si la empresa estimula el crecimiento personal de los empleados, el 33,3% señala que siempre lo considera, el 27,8% casi siempre, el 33,3% a veces y el 5,6% casi nunca. Por otro lado, las respuestas en base a saber si los empleados consideran que reciben capacitaciones por parte de la empresa, los valores son los más bajos de lo consultado. Sólo un 22,2% indica siempre, el 5,6% casi siempre, frente al 55,7% que señala a veces y el 16,7% casi nunca (Tabla 3). Tener en cuenta lo que los empleados valoran respecto a las recompensas es fundamental para la empresa, ya que como se mencionó anteriormente se convierte en un medio para retener los talentos.

Tabla 3.

Afirmaciones para conocer sobre el proceso de recompensar a las personas.

Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considero que la empresa estimula el crecimiento personal de los empleados.	6	5	6	1	-
Considero que la empresa reconoce el trabajo bien realizado y el esfuerzo personal.	9	7	1	1	-
Recibo por parte de la empresa capacitaciones o entrenamientos para facilitar el desarrollo de mis tareas.	4	1	10	3	-

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de empleados que seleccionó cada respuesta.

Proceso de Fidelizar a las personas. Por último, sobre el proceso de fidelizar a las personas, para conocer sobre uno de los aspectos ambientales que están relacionados al trabajo que realizan y que pueden influir en el bienestar físico, se consultó si el personal dispone de los elementos necesarios para realizar el trabajo desde su casa. En esto se observa una coincidencia con lo que menciona el socio gerente en la entrevista, ya que el 94%, es decir, 17 empleados tuvieron una respuesta afirmativa al respecto, sólo uno respondió que no. Es importante entre varias cuestiones que conllevan a la fidelización, que los trabajadores se encuentren cómodos realizando su trabajo y que cuenten con los materiales adecuados para llevar a cabo su trabajo.

Asimismo, se les consultó a los empleados por aspectos que tiene que ver más bien con el bienestar psicológico, la salud mental y la satisfacción de las personas, que Durán llama calidad de vida en la organización. El 83,3% de los empleados, saben que cuentan con alguien de la empresa para enfrentar un problema laboral o personal y el 16,7% indica casi siempre. Además, el 77,8% indica que siempre mantiene una comunicación abierta con el supervisor y el resto de los empleados, y el 22,2% opina que casi siempre. Un dato relevante es que en ninguna de las dos preguntas fueron seleccionadas las opciones “a veces”, “casi nunca” y “nunca”. Por otro lado, cuando se consultó si el personal se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza, el 33,3% indica siempre, el 61,1% casi siempre, y sólo el 5,6% a veces (Tabla 4). Los resultados que arrojaron las respuestas a las afirmaciones que se realizaron para conocer el proceso de fidelizar a las personas son positivos.

Tabla 4.

Afirmaciones para conocer sobre el proceso de fidelizar a las personas.

Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Al enfrentar un problema laboral o personal, sé con quién comunicarme para resolver la situación	15	3	-	-	-
Mantengo una comunicación abierta con el supervisor y resto de empleados	14	4	-	-	-
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	6	11	1	-	-

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de empleados que seleccionó cada respuesta.

Análisis de Datos de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar

Comenzando con el análisis de datos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, también se llevaron a cabo una serie de preguntas introductorias, para luego centrarse en la conciliación propiamente dicha y en los tipos de conflicto trabajo-familia.

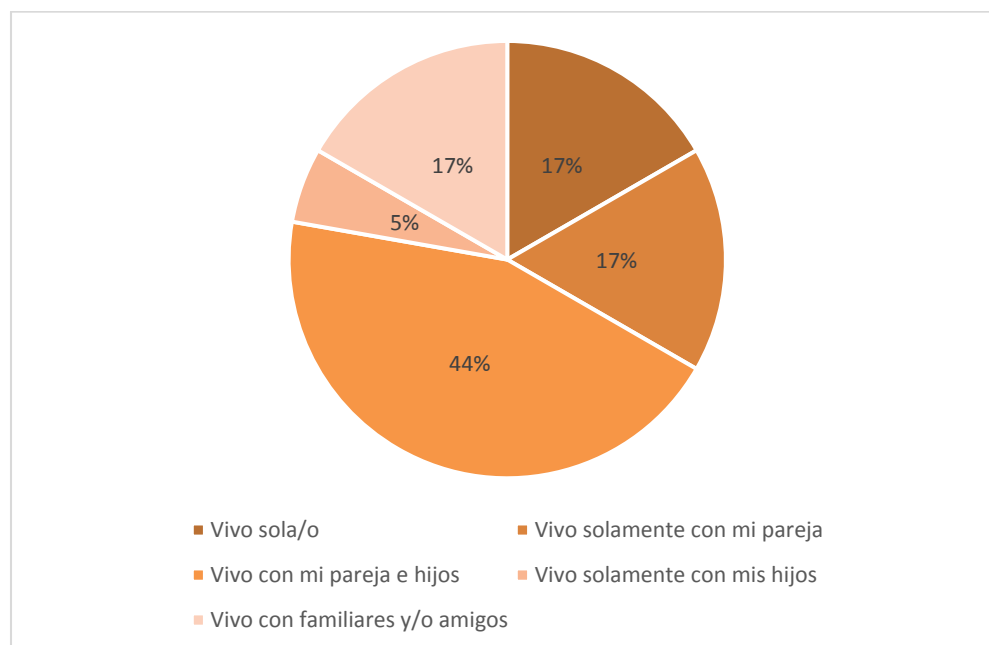
Vida Familiar y Personal. En primer lugar, se les consultó a los trabajadores, para conocer la situación familiar y personal actual. Tal como se indicó en la definición de vida familiar, se tendrá en cuenta todo tipo de familias y todo tipo de aspectos personales dentro de su vida privada.

Se puede observar que la mayoría del personal, es decir, 8 de los empleados viven con su pareja e hijos, 3 viven sólo con su pareja, 3 viven solos, 3 viven con familiares y, por último, siendo el menor de los casos, 1 vive sólo con sus hijos (Figura 5). Dentro de las respuestas,

se dio la opción de “otro” para contemplar otro tipo de familia o situación personal que no se hubiera nombrado, pero en este caso ningún seleccionó dicha opción. Se puede decir con ello, que, dentro de la empresa, se encuentra una gran variedad de situaciones familiares que podrían influir o no en el equilibrio de la vida laboral y familiar.

Figura 5.

Pregunta. Elegí la situación familiar/personal que corresponda con la tuya.



Asimismo, se les consultó si tienen hijos que no vivan con ellos, dado que es importante que la empresa contemple que pueden existir estos casos y que es necesario que cuenten con políticas de conciliación que se adapte a ello. Entre las respuestas, el 67%, es decir, 12 empleados no tienen hijos que vivan con ellos, pero sí es el caso de 6 de ellos que tienen hijos que no se encuentran actualmente viviendo con ellos.

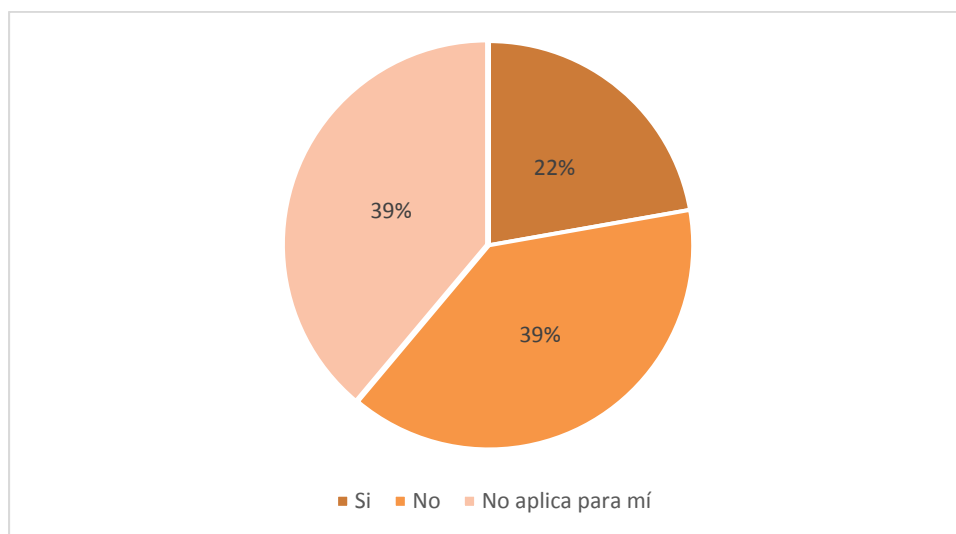
Además, se consultó si alguno de ellos tiene una persona a cargo de su cuidado. Esta información es importante, ya que estar al cuidado de una persona mayor, con discapacidad

o una enfermedad grave, puede entorpecer el equilibrio entre vida laboral y familiar. Dentro de la encuesta, sólo una persona respondió que sí. Como se nombró en las políticas de conciliación, según Chinchilla dentro de la categoría de “Políticas de servicios”, se encuentran los que corresponden al cuidado, es decir, aquellas prácticas destinadas al cuidado de hijos pequeños y ancianos. Pero cuando se le consultó al socio gerente por las políticas o medidas conciliadoras, no mencionó alguna práctica que considerara esta situación.

Para conocer sobre la carrera profesional de cada uno de ellos, pero sobre todo en los que tienen hijos, se les consultó si consideran que ser madre o padre, puede dificultar el desarrollo de dicha carrera. Entre las respuestas, 7 empleados tuvieron una respuesta negativa, frente a 4 que fue positiva, los restantes no aplicaron al caso ya que no tienen hijos (Figura 6).

Figura 6.

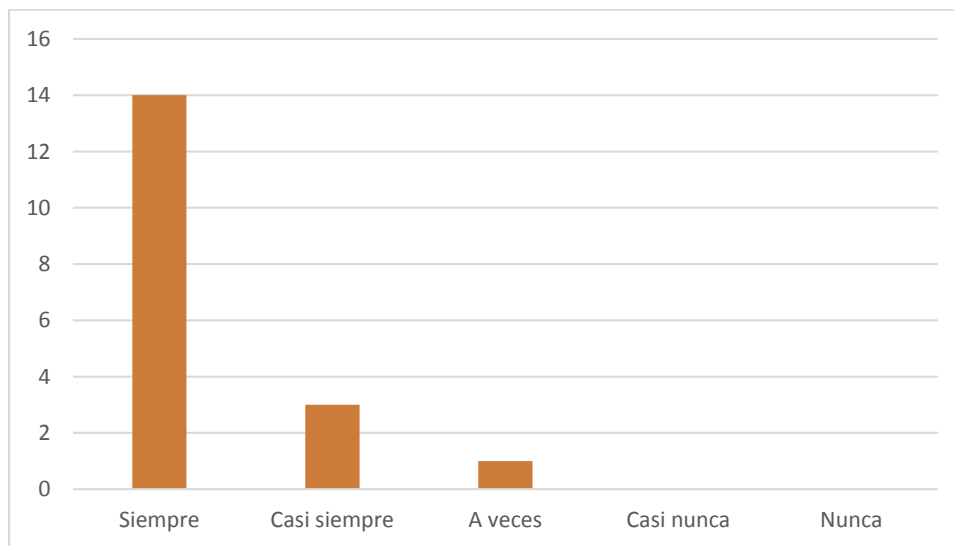
Pregunta. En caso de tener hijos, ¿consideras que ser madre/padre dificulta la carrera profesional?



Conciliación de la Vida Laboral y Familiar. Centrándose en la conciliación de la vida laboral y familiar, para dar comienzo a preguntas más relacionadas a ello, se les preguntó a los empleados si sienten que la empresa toma en cuenta sus necesidades y responsabilidades ya sea familiares o personales. Como se puede observar la mayoría respondió que siempre lo siente, siendo este el 77,9% de los encuestados, el 16,8% respondió casi siempre y sólo el 5,7%, que es una persona, respondió a veces (Figura 7). Esto es fundamental, ya que se puede ver el apoyo que siente el personal respecto a los socios gerentes respecto de sus necesidades y responsabilidades.

Figura 7.

Pregunta. Siento que la empresa toma en cuenta mis necesidades y responsabilidades familiares/personales.

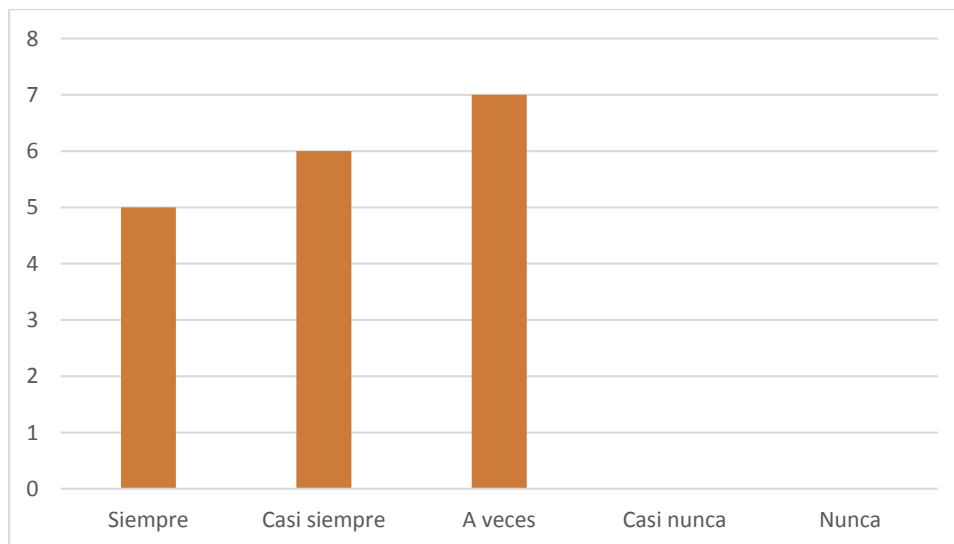


Asimismo, y en relación a la pregunta anterior, se les consultó si sienten que logran repartir de forma equilibrada los tiempos que le dedican a las necesidades personales, familiares y

laborales. El 38,9% respondió a veces, el 33,3% casi siempre y el 27,8% siempre (Figura 8). Todo trabajador, tiene la necesidad de conciliar ambos ámbitos, y como se puede observar independientemente de la situación familiar y vincular de cada uno, las respuestas son de la media hacia arriba ya que ningún empleado consideró las opciones “casi nunca” o “nunca”.

Figura 8.

Pregunta. Siento que logro repartir de forma equilibrada los tiempos que dedico a mis necesidades personales, familiares y laborales.

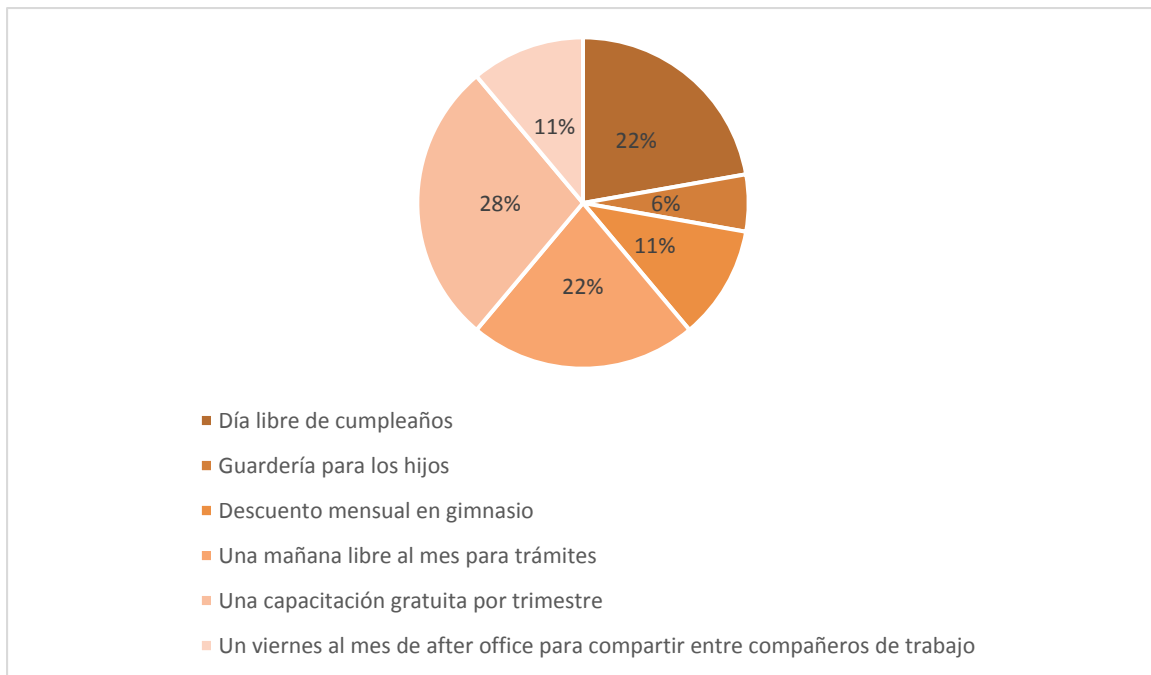


Respecto a las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, para conocer las aspiraciones de los empleados, se les consultó dentro de varias opciones cuál consideran la más atractiva para que se incorpore en la empresa, ya que en la entrevista con el socio gerente, se pudo ver que ninguna de estas medidas se estaba aplicando. En la cual, 5 de ellos contestaron una “capacitación gratuita por trimestre”, 4 “una mañana libre al mes para trámites”, 4 “día libre de cumpleaños”, 2 “un viernes al mes de after office para compartir

entre compañeros de trabajo”, 2 “descuento mensual en gimnasio” y 1 “guardería para los hijos” (Figura 9).

Figura 9.

Pregunta. De las siguientes prácticas, marca cuál consideras que es la más atractiva para que se incorpore en la empresa.



Asimismo, para identificar si hay cuestiones que están influyendo en la conciliación de la vida laboral y familiar según las diferentes fuentes de conflictos que mencionan Greenhaus y Beutell. Teniendo en cuenta los tipos de conflicto trabajo-familia, se establecieron afirmaciones relacionadas con las fuentes de conflicto basados en el tiempo y en la tensión.

Respecto al conflicto basado en el tiempo, se les preguntó por una de las fuentes que puede crear desequilibrios en la vida laboral y familiar de los empleados y es la prolongación

frecuente de la jornada de trabajo. El 55,6% respondió a veces, el 22,2% casi siempre, el 16,7% casi nunca y el 5,6% siempre. Otra de las fuentes de conflicto de este tipo, puede ser la inflexibilidad del horario laboral. Como se puede observar el 50% siempre considera que hay flexibilidad en el horario de trabajo dentro de los límites que la empresa establece, el 38,9% respondió casi siempre y el 11,1% a veces. Por último, se consultó si los empleados disponen de tiempo para hacer actividades personales y/o familiares, tales como trámites, reuniones escolares, cursos, ocio, entre otros. El 33,3% siente que siempre cuenta con ese tiempo, el 50% casi siempre y el 16,7% a veces (Tabla 5).

Si los empleados entran en este tipo de conflicto, puede llegar a desencadenar incompatibilidades en los ámbitos, por el tiempo excesivo de trabajo u horario extendido, interfiriendo en el tiempo que les dedican a la vida familiar y personal de cada uno de ellos.

Tabla 5.

Afirmaciones relacionadas al conflicto basado en el tiempo.

Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Prolongo frecuentemente la jornada de trabajo.	1	4	10	3	-
Considero que hay flexibilidad horaria dentro de ciertos límites establecidos.	9	7	2	-	-
Siento que dispongo de tiempo para hacer actividades personales y/o familiares.	6	9	3	-	-

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de empleados que seleccionó cada respuesta.

En cuanto al conflicto basado en la tensión, se consultó sobre una de las posibles fuentes que puede ser el poco apoyo del líder o supervisor. El 55,6% de los empleados siempre siente el apoyo del jefe, el 33,3% casi siempre y el 11,1% a veces. Otra fuente de conflicto, puede ser que el superior no comunique las expectativas ni les de la retroalimentación respecto al trabajo realizado. El 50% respondió siempre, el 27,8% casi siempre, el 16,7% a veces y el 5,6% casi nunca. Por último, se consultó sobre el tipo de tareas que llevan a cabo, ya que, si son rutinarias y poco atractivas, también pueden generar una tensión en el empleado. El 44,4% respondió casi siempre, el 27,8% a veces y el restante 27,8% casi nunca (Tabla 6).

Tal como se mencionó existen factores en el trabajo que pueden producir síntomas de tensión y resulta fundamental que la empresa los tenga en cuenta.

Tabla 6.

Afirmaciones relacionadas al conflicto basado en la tensión.

Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Me siento apoyado por mi jefe.	10	6	2	-	-
Mis superiores me comunican sus expectativas y recibo retroalimentación clara respecto a mi trabajo.	9	5	3	1	-
Considero que mis tareas son rutinarias y poco atractivas.		8	5	5	-

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de empleados que seleccionó cada respuesta.

Por último, cerrando el cuestionario, para conocer sus expectativas y saber lo que esperan conseguir, se les realizó una pregunta abierta para que escribieran cuál práctica, recompensa

o estímulo les gustaría sumar para mejorar el equilibrio entre los ámbitos laborales y familiares. Entre las respuestas se nombraron: bonificación por desempeño, caja navideña, incentivos salariales, premios por productividad, premio por reconocimiento, permiso para actividades, actos o reuniones escolares, y una semana de descanso en el invierno.

Capítulo 5 - Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir con la presente investigación, a continuación, se expondrán y detallarán cada uno de los objetivos planteados.

En cuanto al objetivo general: “Examinar y describir cómo es la conciliación de la vida laboral y familiar existente en una empresa líder de control de contratistas en el Alto Valle, Río Negro – Neuquén”, se puede identificar que:

- Es una organización que busca el bienestar de sus empleados en aspectos personales o familiares, pero desconoce sobre la amplitud de cuestiones que enmarca la conciliación, ya que va más allá de ello. Aunque es clave destacar, basándose en lo que indica Meil, que los socios gerentes juegan un papel importante en la filosofía de la empresa como conciliadora de los ámbitos laboral y familiar.
- La conciliación es débil en el sentido de que la empresa si bien tiene en cuenta las particularidades que puedan surgirle a los empleados, no indaga en lo que implica el concepto de conciliación, lo cual como indica Meil, va más allá de situaciones de maternidad y paternidad.
- Se trata de una organización que busca y selecciona a los candidatos en función de sus habilidades independientemente de su género, ya que consideran que son las capacidades de las personas las que llevarán a cumplir los objetivos planteados de sus tareas. Esto permite determinar que no hay cuestiones de género relacionadas con la conciliación en la empresa.

Respecto al objetivo específico número 1: “Identificar y describir los principales procesos de la gestión del talento humano”. A modo general, se puede identificar que no cuentan con un

Área de Recursos Humanos pero los socios gerentes conocen en líneas generales sobre los procesos de gestión del talento humano. Y si bien, el entrevistado es la persona a cargo de las gestiones respecto a los empleados, no es suficiente el conocimiento que posee en cuanto a los distintos procesos. Pese a que, los mismos se encuentran establecidos de forma informal, se pueden identificar ciertas características de cada uno de ellos:

- Respecto al proceso de organizar a las personas, según lo que establece Chiavenato, es más bien de tipo orgánico y adaptable. Los socios gerentes son flexibles y les permiten a los empleados desarrollar sus tareas hacia los objetivos que deben cumplir y elegir la forma en que llevarán a cabo las tareas. Pero no cuentan con procesos establecidos, sino que la empresa utiliza o intenta aproximarse a varios de ellos.

Para ubicar a las personas dentro de las tareas que realizará, no disponen de un tutor o supervisor a cargo, llevando a cabo las inducciones de manera informal. No cuenta con una misión y visión de forma explícita, por lo que los socios gerentes se encargan de transmitirlo.

- En cuanto al segundo proceso analizado, el de recompensar a las personas, se puede identificar según Chiavenato, que la empresa se encuentra dentro del enfoque tradicional. En términos generales, aún continúa con procesos rígidos y fijos para recompensar a las personas. No cuentan con programas o sistemas establecidos que no sea más que el salario brindado. Las remuneraciones son calculadas bajo lo que se indica en el convenio colectivo de Empleados de Comercio y basándose en los parámetros del mercado.

En cuanto a las prestaciones y servicios, la empresa se enfoca dentro de las que Dolan menciona que son de carácter obligatorias y establecidas en el marco legal, como el

seguro de vida, seguro de salud, vacaciones, aguinaldo, entre otras. Sin embargo, se puede destacar dentro de las prestaciones no monetarias el horario laboral flexible. A la empresa, aún le resta buscar la satisfacción de los empleados a través de las recompensas.

- Por último, en cuanto al proceso de fidelizar a las personas, según lo establecido por Chiavenato, el proceso es más de tipo flexible. Los socios gerentes brindan autonomía en la forma de realizar el trabajo de sus empleados y libertad en la toma de decisiones para promover su desarrollo. La comunicación de los trabajadores con el socio gerente es abierta y si bien, no tiene un programa de ayuda interno establecido, utilizan las empresas de sus hermanos como soporte para atender a las necesidades particulares de sus empleados.

Como indica Fonseca, el proceso de fidelizar a las personas busca retener a los empleados. Se puede destacar que el personal en general, se encuentra satisfecho, siendo uno de los elementos claves que las tareas sean atractivas y motivadoras.

El objetivo específico número 2 es el de “Develar los aspectos más relevantes sobre la conciliación laboral y familiar en la gestión del talento humano”.

- El término “conciliación” anteriormente estaba ligado a la mujer, era sobre todo ella quién debía tratar de conciliar sus ámbitos en su rol de madre y su rol laboral. En la actualidad, dado que el hombre requiere de una mayor presencia en los hogares, las mujeres una necesidad mayor de salir al mundo laboral, el cambio en los tipos de familias, mujeres solas que pueden ser madres, entre otras situaciones, ha cambiado

y es fundamental para todos lograr conciliar o equilibrar los ámbitos laborales-familiares-personales.

- Los beneficios que proporciona, según lo establecido por Moccia, son diversos y no sólo aplican a los empleados sino también a la organización. Los socios gerentes, consideran que una persona que logra solucionar sus problemas privados o familiares, obtiene mejores resultados a la hora de realizar sus tareas, puesto que logra concentrarse en los objetivos planteados. Esto favorece la satisfacción de los empleados y como indica el autor, hace que los índices de ausentismo y rotación sean más bajos. Esto se puede observar claramente en la empresa, ya que cuenta con una baja rotación de personal, favoreciendo la obtención de mayores beneficios para la organización también.
- Dentro de los procesos de la gestión del talento humano, se pueden identificar cuestiones que forman parte de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Por ejemplo, si en el proceso de selección, a través de una entrevista a un posible candidato, la empresa da a conocer la misión y visión o la cultura y clima organizacional, es un elemento importante en la conciliación, ya que una persona que cuenta con información sobre la empresa donde quizás ingresará, lo ayudará a definir si es el tipo de trabajo que busca para su vida familiar o personal.

Otro ejemplo, es que cuando el socio gerente realiza las entrevistas para las búsquedas laborales, les pregunta a los candidatos sobre su vida familiar. Para la empresa resulta importante conocer esta información, ya que encuentran una relación entre la situación familiar del empleado y la forma en la que la persona llevará a cabo su

trabajo. Es decir, se puede resaltar que en el proceso de reclutamiento de la empresa P&P Consulting, tienen en cuenta la situación familiar del candidato.

En cuanto al objetivo específico número 3, “Relevar el conocimiento y uso de las políticas y prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar en la empresa P&P Consulting”, se puede determinar que, si bien desconoce las políticas expuestas por Chinchilla y Meil, lleva de manera informal algunas de ellas.

- Si bien la empresa tiene un pensamiento conciliador que viene desde sus fundadores como hemos mencionado, se podría decir que aplican ciertas medidas dispersas de manera informal. Esto se puede visualizar en detalle a partir de la página número 74, en donde fueron enmarcadas dentro de las cuatro categorías que establecen los autores.
- Dicho lo anterior, se puede ver que aplican con mayor preponderancia las medidas de flexibilización, entre las que se pueden destacar, el horario laboral flexible, retirarse del lugar de trabajo frente a urgencias o cuestiones personales/familiares y la flexibilidad en el lugar de trabajo.

El objetivo específico número 4 es el de “Conocer las necesidades y las percepciones de equilibrio trabajo-familia que tienen los trabajadores de la empresa P&P Consulting”. Allí se puede indicar que:

- Si bien en líneas generales, la mayoría de los empleados sienten que logran equilibrar sus necesidades familiares y/o personales con el trabajo, hay cuestiones por mejorar.

Entre las que se pueden destacar y que tienen relación con los conflictos trabajo-familia que nombran Greenhaus y Beutell son: la falta de retroalimentación de los socios gerentes respecto al trabajo realizado y/o el esfuerzo personal, que en los empleados puede generar un conflicto basado en la tensión al no recibir feedback y que esto impacte en su vida familiar o personal; otra necesidad es la falta de recompensas que estimulen su trabajo, que puede generar síntomas de tensión como ansiedad o irritabilidad.

Respecto a los conflictos basados en el tiempo, se puede reconocer la necesidad de no prolongar la jornada de trabajo, ya que esto también puede generar un conflicto basado en el tiempo, lo que implica tener menor dedicación a sus necesidades personales o familiares.

- Los empleados manifestaron pretender medidas que apuntan sobre todo a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, si bien sienten que las mismas se adecuan a sus puestos, requieren de capacitaciones con mayor frecuencia para poder desarrollarse. Asimismo, se puede identificar que otra de las cuestiones que les gustaría incorporar en la empresa son horarios libres más extendidos, entre las que se puede destacar una mañana libre al mes para temas personales y día libre de cumpleaños.

Por último, se establecen recomendaciones de implementación práctica de conciliación laboral-familiar dentro del marco de la gestión del talento humano.

- Se recomienda que se establezca de forma escrita la misión y visión de la empresa, con el fin de que a partir de ellas los socios gerentes elaboren estrategias

organizacionales a futuro. Asimismo, teniendo en cuenta los datos arrojados por el cuestionario realizado a los empleados, se sugiere diseñar un plan de comunicación efectiva con el objetivo de formalizar la transmisión de las mismas a todos los actores de la empresa.

- Asimismo, se considera necesaria la creación de un área de gestión de talentos humanos, a cargo de personal idóneo, que reemplace el rol que actualmente ocupa uno de los socios gerentes, posibilitando una diferenciación de puestos y roles más clara y óptima para la organización. Más allá de que requieren ordenar estos procesos internamente, pueden tratar asuntos específicos con los empleados y ellos poder expresar cuestiones que a veces son difíciles de transmitirles al jefe, más allá de la confianza y de la comunicación abierta que se tenga con él.
- Dada la importancia que tiene la gestión del talento humano, se le recomienda a la organización documentar cada uno de los procesos a través de un Manual de procedimientos. El ciclo de vida de una persona dentro de la empresa, empieza y termina a lo largo de varios procesos que resultan necesarios mantener definidos y establecidos en un documento. Asimismo, es fundamental que realicen un mapa de procesos para conocer dónde comienza y termina cada uno y visualizar las interrelaciones que hay entre ellos. Como así también, establecer indicadores que permitan medir los cambios en la gestión de estos procesos. Todo ello en función de la mejora continua de la organización.
- Profundizando en los procesos de la gestión del talento humano, se recomienda a la organización, que tenga en cuenta otras opciones a la hora de llevar a cabo el reclutamiento. Pudiendo ser interno o externo y de acuerdo a ello seleccionar las

técnicas más apropiadas. El caso del reclutamiento interno, el cual consiste en que sea dentro de la propia organización, se recomienda con el fin de promover a los trabajadores a puestos con tareas de mayor complejidad o que presenten desafíos novedosos, con el fin de aumentar la motivación y satisfacción del personal.

Y en cuanto al reclutamiento externo, se recomienda elegir aquellas técnicas que más se adecuen y brinden ventajas a la empresa. Para ello, es necesario formular un método de evaluación que permita conocer cuál de las técnicas que aplican actualmente (sistema de referidos, búsquedas en redes sociales y la consultora de recursos humanos) es más eficaz. Esto con el fin de hacer mayor énfasis en la que brinde mejores resultados, contemplando el tiempo y los costos que cada una requiere.

- Además, a partir de los datos arrojados en el proceso de recompensar a las personas, se sugiere que la organización diversifique el sistema de recompensas a través de incentivos salariales o premios por reconocimiento, debido a que, a partir de lo estudiado, se pone en evidencia que encasillarse solamente en un modo, como, por ejemplo, los agradecimientos públicos entre pares, podrían tener sólo efectos positivos a corto plazo.

Por ello, persiguiendo el objetivo de mantener la motivación a largo plazo con el fin de fidelizar a los empleados y retener a los mejores talentos se recomienda diseñar un programa interno de recompensa. Un comienzo óptimo podría ser relevando, mediante cuestionarios, los incentivos que mayor interés presentan en la actualidad para los empleados, siempre considerando los que más se relacionan con las características de la organización. Por ejemplo, premios por antigüedad dada su baja rotación; premios por cumplimiento de objetivos, dado que trabajan en función de los

mismos y no por horas cumplidas; capacitaciones gratuitas por trimestre, dado que surge a raíz del cuestionario realizado entre las medidas que más esperan obtener, entre otros.

- En cuanto a las políticas de conciliación, sería favorable tanto para la organización como para los empleados, tener en cuenta la formalidad, para que se puedan dar a conocer de una manera explícita. Por lo que también se aconseja que las mismas estén escritas y formen parte de las políticas de la empresa anteriormente mencionadas. Haciendo especial énfasis en su divulgación, con el fin de que todos los miembros de la empresa tomen conocimiento de ellas.

Entre las medidas indicadas por Chinchilla y Mail, se podría recomendar que, desde la empresa lleven a cabo cursos o capacitaciones de gestión del estrés o de administración del tiempo, con el objetivo de brindar herramientas a los empleados que refirieron en el cuestionario, que prolongaban frecuentemente su horario laboral. Asimismo, incorporar como un beneficio social actividades lúdicas organizadas por la empresa para trabajar en las relaciones interpersonales entre los empleados y sus familiares.

Los efectos positivos que tiene compatibilizar el mundo laboral y familiar, estableciendo dichas políticas a través de un departamento de gestión del talento humano, se podría convertir en una fórmula útil para fidelizar a los trabajadores que tiene un alto valor añadido para la empresa.

- Por último, destacar que es importante y necesario que los fundadores establezcan políticas de conciliación que estén en concordancia con las políticas de gestión del

talento humano, y que sean congruentes con la estrategia global, de forma de lograr que la organización esté alineada como un todo.

De este modo, si bien el estudio se realizó sobre un caso concreto como indica el objetivo general que es el de examinar y describir cómo es la conciliación en la empresa estudiada, se da por concluida la presente investigación esperando que sea de utilidad para continuar con futuras investigaciones.

Aportes para Futuras Investigaciones

El principal aporte del presente trabajo de investigación realizado acerca de la conciliación laboral y familiar, se encuentra dentro del campo práctico. El cual busca aportar un marco de referencia para la creación de iniciativas y políticas de conciliación que más se adecuen a las características particulares de cada organización. Asimismo, se considera que podría contribuir a formar parte de una guía general de investigación de la conciliación laboral y familiar, que sirva para realizar un diagnóstico de la organización que se quiera estudiar, examinar y describir.

En base a la información recabada durante el proceso de búsqueda de material bibliográfico se estima fundamental que, para futuras investigaciones, los estudios vayan más allá de la cuestión de género. Es una realidad que la fuerza laboral femenina va creciendo a medida que pasan los años y es importante tener presente cómo influye en el equilibrio de la vida laboral y familiar de las mujeres. No obstante, a lo largo de la investigación realizada se fue poniendo en evidencia que para contribuir a una mayor equidad de género respecto a las implicancias que tiene la conciliación, es clave involucrar a los hombres; teniendo en cuenta la actual transición del modelo tradicional de familia de un sólo ingreso, al modelo de familia

de doble ingreso, en el cual ambos géneros cuentan con la necesidad de conciliación. Como así también, es imperioso incluir las familias constituidas por madres o padres solteros que necesitan, aún de mayores posibilidades y herramientas para equilibrar ambos ámbitos.

Por otra parte, de acuerdo a los datos recogidos fue posible detectar que hay otros aspectos que escapan a la cuestión netamente de género y estructura familiar, por lo cual se aconseja que se tomen en cuenta mayor diversidad de aspectos de carácter personales y particulares desde un enfoque donde predomine el tipo de investigación cualitativo sobre el cuantitativo. Esto permitirá analizar con profundidad las percepciones de las distintas variables que forman parte de la conciliación en el trabajo, en la familia y en la vida personal de cada uno de los trabajadores.

Para concluir, se sugiere que en futuras investigaciones se profundice en la existencia de la relación bidireccional de familia-trabajo y trabajo-familia, ya que de acuerdo a lo investigado se deduce que indagar sobre aquellos aspectos familiares que influyen en el ámbito laboral, podría enriquecer los datos obtenidos brindando un abanico más amplio de herramientas y políticas que favorezcan y promuevan la conciliación de ambas áreas.

Bibliografía

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1
- Arapa Chara, K. L. (2020). La influencia de los incentivos laborales en el desempeño de los colaboradores de ventas.
- Armijos Mayon, F. B. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. Revista Universidad y Sociedad.
- Artiles, P. C. (2005). La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo.
- Artiles, P. C. (2005). La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo.
- Bances, C. K. (2016). Propuesta de un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del molino del agricultor-Lambayeque.
- Barrios-Hernández, K. D.-V.-S. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. Información tecnológica.
- Bayón, A. S. (2019). Talentismo: Del fin de recursos humanos a la emergencia de talento. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales.
- Bellido, M. C. (2015). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. Infopolis, S.I. Obtenido de <https://docplayer.es/5075293-Politicasy-empresariales-de-conciliacion-vida-familiar-y-laboral-buenas-practicas.html>
- Benítez Pérez, M. E. (2017). La familia: Desde lo tradicional a lo discutible. Revista Novedades en Población.
- Blanco Navarro, R. (2015). Análisis de la situación y propuesta de mejoras en materia de conciliación de la vida laboral y personal en una pequeña empresa.
- Bosch, M. J. (2022). Bienestar & conciliación trabajo, familia y vida personal.
- Calderon-Hernandez, G. S.-G.-G.-H. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. Revista espacios.
- Canta Honores, J. L. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación.

- Castrosín García, L. (2022). Implantación de los ODS en el ámbito de los RRHH de la empresa.
- Chambers, E. F.-J. (1998). La guerra por los talentos. *Mckinsey Quarterly*.
- Chávez, L. M. (2016). Gestión del talento humano.
- Chávez, L. M. (2016). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Cherres Gamboa, N. G. (2020). Programa de incentivos laborales para la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de la ciudad de Chiclayo.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Chinchilla, M. P. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. IESE Business School.
- Comisión de Igualdad de España. (2017). Perspectiva empresarial sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Comisión Europea. (2011). Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.
- Cutuli, R. y. (2012). Conciliación entre trabajo y cuidado infantil. Discriminaciones y exclusiones en el caso argentino.
- Díaz, L. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Observatorio de la economía latinoamericana.
- Dolan S. L., V. C. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Mc graw Hill.
- Dodero, C., y Troilo, F. (2021). Conciliación vida laboral y familiar: Impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos (No. 785). Serie Documentos de Trabajo.
- Durán, M. M. (2013). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*.
- España, Comisión de igualdad. (Versión actualizada, 2017). Perspectiva empresarial sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.

- Europea, C. (2001). LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- Flores González, O. L. (2013). Diagnóstico de Compromiso Organizacional, enfocado al Fortalecimiento de la Afiliación y la Retención del personal de una empresa de giro hidráulico.
- Fonseca Pedroza, M. (2018). De la retención a la fidelización de personal de mandos medios: ventaja competitiva para las organizaciones.
- Gallego, E. C. (2004). Estrategias de conciliación familia/trabajo: buscando la calidad de vida. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*.
- Gálvez, N. P. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *Revista Española de Sociología*.
- Garrido, J. M. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo.
- Giraldo, L. M. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Revista Semillas del Saber*.
- Gomez, L. R. (2019). Conciliación de la vida laboral y familiar.
- Govea, M. G. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*.
- Greenhaus, J. H. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*.
- Guzmán Ruiz, K. J. (2015). Conciliación familia-trabajo de los colaboradores en sistema laboral atípico según lugar de procedencia, de la empresa APC corporación SA, en compañía minera antamina, año 2015.
- Hernández Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hollmann, A. (2017). Cuaderno universitario sobre responsabilidad social y desarrollo sustentable.
- ISO 26000. (2010). Guía de responsabilidad social.

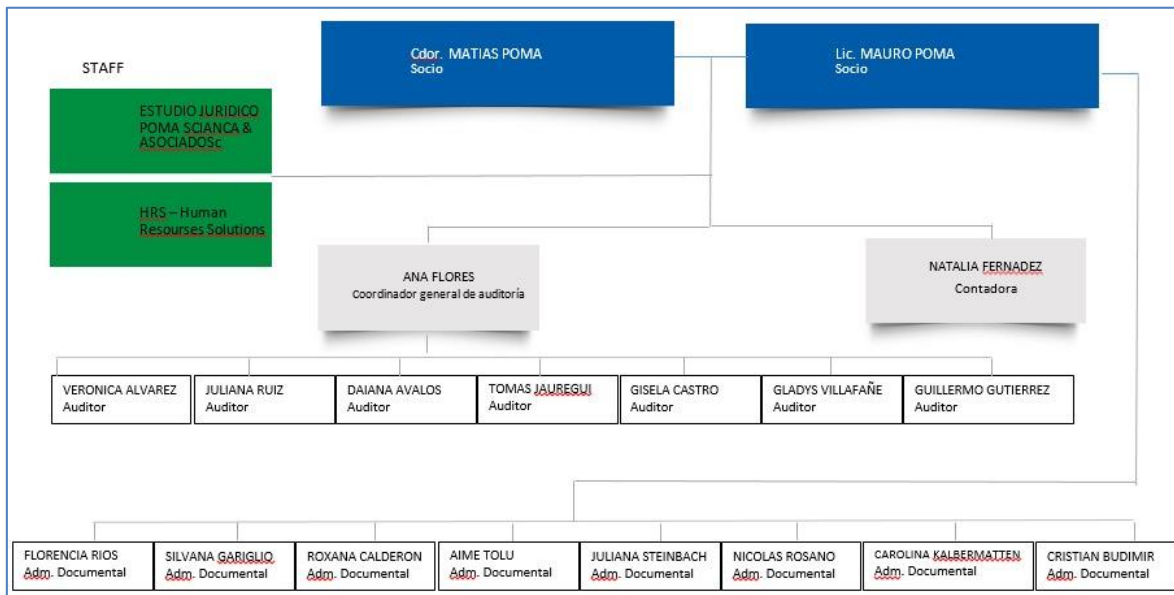
- Jackelin, G. R. (2015). Conciliación familia-trabajo de los colaboradores en sistema laboral atípico según lugar de procedencia, de la empresa APC Corporacion S.A., en Compañía Minera Antamina, año 2015. Tesis de grado.
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*.
- Jorquera Berríos, D. (2019). Política de Conciliación de la Vida Personal y familiar con el Trabajo para una empresa del Rubro de la Construcción.
- Kennia, M. L. (2013). Equilibrio entre trabajo y vida personal en empresas contratistas que prestan servicio al sector petrolero en el municipio de Maracaibo.
- Lattrick, K. (2010). El feminismo, asignatura pendiente de los hombres. Los hombres, asignatura pendiente de las mujeres.
- Ley N° 22.250 - Industria de la construcción. 17 de julio de 1980. B.O. N° 24460.
- Ley N° 20.744 - Contrato de trabajo. 27 de septiembre de 1974. B.O. N° 23003.
- Ley N° 19.587 - Ley de higiene y seguridad en el trabajo. 28 de abril de 1972. B.O. N° 22412.
- Mafud, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*.
- Meil, G. G. (2006). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Michael Porter y Mark Kramer. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review América Latina*.
- Mirón, C. G. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la conciliación de la vida familiar y laboral. *Prisma social*.
- Monge Escolano, T., & Murillo Luna, J. L. (2017). Análisis estratégico para la creación de una empresa consultora de RRHH.
- Mónica Martínez y Carlos Soza. (2012). La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias.
- Moragas, M. y. (2007). Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal.

- Muñiz Terra, L. (2018). Aproximaciones a las desigualdades de género en Argentina: un estudio de la conciliación familia-trabajo en el sector petrolero. *Revista colombiana de sociología*.
- Navarro, R. B. (2015). Análisis de la situación y propuesta de mejoras en materia de conciliación de la vida laboral y personal en una pequeña empresa.
- Núñez, J. M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista empresa y humanismo*.
- Olaguibe, L. H. (2021). La conciliación de la vida laboral y familiar en Argentina a partir de la experiencia española: hacia una política pública basada en la corresponsabilidad y solidaridad familiar. *Prudentia Iuris*.
- Página Web de la empresa P&P Consulting S.R.L. <https://ppconsultingsrl.com.ar/>
- Pérez Ramos, S. P. (2021). Conciliación familia-trabajo y su relación con la salud mental y el apoyo social desde una perspectiva de género. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8 (SPE1).
- Pita Fernández, S. y. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*.
- Poza, I. C. (2019). Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la Unión Europea.
- Pujalt, R. M. (2007). Conciliación de la vida familiar y la vida laboral.
- Riquelme Orellana, E. R. (2012). Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Trabajo y sociedad*.
- Rodríguez Enriquez, C. M. (2010). Las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar: Las implicancias económicas y sociales de su ausencia en América Latina.
- Rodríguez, L. G. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*.
- Rodríguez-Combeller, C. (1988). *Persona, familia y trabajo: ¿ crisis o equilibrio?*. México: Editorial Diana S.a.
- Roig, R. y. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes.

- Ruperti-Lucero, E. E.-G.-C.-P. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de Covid-19. Caso Ecuador. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Sánchez-Apellániz, M. (2006). El papel de las empresas en la conciliación de la vida personal y laboral.
- San Antonio Sanchón, T. (2017). La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.
- Sanz Vergel, A. I. (2011). Conciliación y salud laboral:¿una relación posible?: Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés.
- Ugarteburu Gastañares, I. C. (2011). Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia. Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales.
- Vélez, M. A. (2020). Estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del personal en las organizaciones.

Anexo

Anexo 1. Organigrama de la empresa P&P Consulting S.R.L. proporcionado por el socio gerente.



Anexo 2. Entrevista a referente institucional

1. ¿Cuándo y cómo se conformó la empresa?

Todo inicia entre los años 1999-2000, por cuestiones de juicios laborales que estaban teniendo las empresas en el mercado. Justo una de las empresas cliente del estudio jurídico de su hermano, solicita que se haga este tipo de control ya que lo indica la ley de contrato de trabajo y no se estaba haciendo a ningún lado. Se empezó a trabajar en este y se fueron sumando todas las empresas en esto, justamente porque estaban teniendo problemas judiciales por cuestiones documentales. Comenzó a generarse cada vez más volumen de trabajo, luego se intervino en otras áreas no solamente lo laboral sino en cuestiones patrimoniales, en cuestiones de seguridad e higiene y en todos los departamentos que estaban involucrados en el control documental. Por eso hoy es lo que es por la interacción de varias áreas de una empresa, en necesidad de controlar su documentación según las leyes vigentes en cada departamento (los de seguridad e higiene tienen las suyas, los de legales tienen otra, la parte patrimonial tienen otra, la parte de seguros también) entonces todas las áreas hoy convergen sobre esto. Finalmente, como S.R.L. se forma en el año 2009, después te digo bien el año.

2. ¿A qué se dedica la empresa?

Al control de contratistas y asesoramiento en cuanto a legislaciones vigentes.

3. ¿Conoces la misión y visión de la empresa? ¿Las tienen definidas de forma escrita?

Actualmente, la misión y visión de la empresa no están escritas.

4. ¿Por cuántos empleados está conformada?

Por 23 empleados, incluyéndome.

5. ¿Cuál es la modalidad de trabajo de la empresa? Por ejemplo, presencial, Home Office, híbrido, etc.

Desde los comienzos de la pandemia, la modalidad de trabajo es Home Office, anteriormente era presencial. Cuando se retoma la presencialidad, consultamos con los empleados cómo se sentían en sus casas trabajando, vimos que estaban más satisfechos y se adaptaron rápidamente, por lo que decidimos continuar con el Home Office.

6. ¿Cómo se organizan en el trabajo? ¿Trabajan por horarios, por objetivos?

Trabajamos por objetivos y no por horarios. El horario establecido es desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde, pero esto puede ser flexible, dependiendo de las necesidades del trabajador. Por ejemplo, en caso de que deba retirarse para asistir a un turno médico o acto escolar, puede hacerlo y una vez que vuelva a su casa, retoma el trabajo y se quedará unas horas más hasta terminar sus tareas. O puede realizar trámites a primera hora de la mañana y luego recuperar las horas en que se ausentó.

7. ¿Quién es la persona responsable de todas las gestiones respecto a los empleados?

Hoy soy yo, que soy socio gerente de la empresa.

8. ¿Qué entiendes por “proceso”?

Proceso es un sistema en el cual nosotros tenemos que saber cómo inicia la tarea y ver cuáles son las consecuencias de la misma. El proceso tiene un objetivo claro, el cual tenemos que cumplir sí o sí para que ese objetivo final sea el resultado esperado.

9. ¿Conoces los distintos procesos de recursos humanos?

Sí, porque me dediqué varios años a eso. Por ejemplo, un proceso puede ser la inducción o una capacitación. Otro proceso puede ser el análisis de puestos, el cual lleva al análisis de las competencias de las personas para saber si está o no acorde a las capacidades que se está buscando para ocupar ese puesto en particular y con eso darle las capacitaciones necesarias para que pueda tomar el puesto. Hay, además, un proceso de búsqueda interna que se hace por lo general dentro de la empresa para poder darle un crecimiento a la persona o como se dice la promoción de una persona para que pueda ascender.

10. ¿Cómo hace la organización al momento de incorporar una persona?

Si hay una vacante en el puesto, primero se busca por recomendaciones que puedan hacerme los empleados, después busco en redes sociales y luego de eso, tengo a disposición una empresa de recursos humanos que era en la que anteriormente yo trabajaba, y que hoy pertenece a mi hermana, yo era socio de ella por lo que uso también la base de datos de esa consultora.

Luego para la selección, la hago yo por la experiencia que tengo en las entrevistas por lo que comenté que hacía antes. Siempre la hago primero de forma telefónica para bajar todo lo que necesito para saber si la persona está en condiciones o está interesada en el puesto y, si lo está, paso a una entrevista personal para ver cuestiones visuales y preguntarle cómo trabaja bajo presión y otras cuestiones que yo presto atención durante una entrevista de forma personal.

11. Durante las entrevistas, ¿se le pregunta al candidato sobre su vida familiar?

Sí, para mí es una parte fundamental saber cómo está la persona en ese momento y en ese aspecto, porque se va a relacionar directamente con la forma en la que va a hacer su trabajo. Para mí la vida personal tiene mucho que ver con la parte laboral y si no acompañas una con otra va a ser difícil.

12. ¿Quién se ocupa de indicar las tareas al empleado que recién ingresa y cuánto tiempo destinan para esto?

Hoy lo realizo yo, ya que nuestra estructura es muy chata, lo que es el organigrama es una estructura chata en el cual estamos mi hermano y yo que somos los dueños socios de la empresa, hoy también se está formando una coordinadora en auditoría para que los temas que son de auditoría los trabaje ella, pero soy yo por lo general el que está indicando las necesidades, lo que se espera del puesto o el alcance del mismo.

Respecto al tiempo no está planificado en horas sino en conocimiento, hay personas que pueden llevar más tiempo o hay puestos que también requieren más tiempo que otros. Por ejemplo, si estoy con una persona Junior, como en algunas ocasiones que se ha tomado con alguna persona para comenzar desde cero lleva más tiempo. Hoy la gran mayoría de los empleados que tenemos arrancaron casi desde cero o como recepcionistas. O en algunos casos empezaron en limpieza, después pasaron a recepción y luego a entender lo que es la documentación. Se los entrenó respecto a lo que es la documentación y hoy por hoy son auditores. Todo ese proceso lleva más demora que contratar a alguien que tenga el conocimiento. Esta estructura chata hace que todo haya quedado en auditorías y hoy se decidió poner a uno de estos auditores como coordinador, pero los mismos no pueden crecer más que eso debido a la estructura horizontal de la empresa.

13. ¿Se le brinda a la persona información general de la empresa? Por ejemplo, misión, visión, normas o cultura organizacional. En caso afirmativo, ¿cómo lo hacen?

No, eso es algo que estamos trabajando con el tema de la ISO 9000. Se les bajaron las políticas de calidad y de medio ambiente a todos los empleados, pero es algo que tenemos que trabajarlos con ellos, pero sí saben cuál es el objetivo y cómo trabajamos porque eso se les explica en las entrevistas, hacia a dónde vamos también se les indica como para indicarles la visión de la empresa. Pero no está escrita y tampoco se les comparte de forma explícita como para que ellos sepan cuáles son. Dentro de la página online de la empresa tampoco está.

14. ¿Los empleados cuentan con una persona asignada para el acompañamiento y explicación de tareas que deberán llevar a cabo? En caso afirmativo, ¿quién es generalmente? Por ejemplo, tutor, supervisor.

Hoy sí, en auditoría hay una persona encargada de ello, pero desde gestión no es tan así, pero hay “coordinadores internos” que están ordenando o planteando los objetivos que hay, son dos compañías y hay dos coordinadores que están explicando esto.

15. ¿Las tareas de los puestos están definidas y escritas?

Sí, ahora sí, con la elaboración de la ISO 9001.

16. ¿Qué cosas, que puede brindar la empresa, consideras que pueden mantener la motivación en los empleados?

En la situación actual del país, sacando lo que es la parte monetaria que es súper necesaria, hoy nosotros tenemos como motivación, que siempre nos comentan esto los empleados, es

el tema del Home Office que es muy beneficioso para varios. Tiene sus consecuencias, pero esta libertad de poder trabajar en cualquier lado es valorada, ya que hay gente trabajando en Mendoza, en Entre Ríos, en Mar del Plata y los ayuda por ejemplo en cuanto a lo económico porque hoy cobran los valores de esta zona y viven en lugares donde con un poder adquisitivo menor puedes vivir mucho mejor que acá entonces está bueno de que se puedan mover. También tienen esto, por ejemplo, de que se van a un recital, se llevan la notebook y no hay problema con ello mientras que pueda llevar a cabo al objetivo de su tarea. Puede que realicen un viaje, pero hay un objetivo dentro del procedimiento que es llegar a cumplir lo que se les encomendó y si llegan, sea el lugar en donde están, está bien. Esto es un beneficio que no todas las empresas lo tienen, somos una empresa que tiene objetivos, tiene tareas por objetivo y no por horas cumplidas.

17. ¿Cuál es el parámetro que utiliza la empresa para establecer las remuneraciones?

Hoy es bajo convenio y bajo los parámetros del mercado.

18. ¿Cuál es el criterio para otorgar responsabilidades?

Nos fijamos de acuerdo a las capacidades que tiene la persona y si vemos que tiene las suficientes habilidades se les reconocen y se les dan responsabilidades mayores.

19. ¿Utilizan sistemas de recompensas para reconocer el logro y esfuerzo de los empleados?

Si nosotros vemos en los empleados que hay un esfuerzo extra, sí se les reconoce públicamente.

20. ¿De qué manera se estimula el crecimiento personal de los trabajadores? Por ejemplo, a través de capacitaciones, ascensos, reconocimientos públicos, etc.

Tenemos reconocimientos públicos, por ejemplo, cuando me llega un mail que beneficia o están elogiando por una tarea específica a uno de los empleados, y no es mío, sino que es de esa persona lo pongo en conocimiento para que también lo vean ellos. Si tratan con una contratista o tratan con un cliente y lo que me dicen desde el otro lado es bueno, se lo comunico a los empleados.

21. ¿Consideran importante que el personal esté satisfecho? ¿Qué cosas brinda la empresa con el fin de contribuir a ese objetivo?

Sí en su mayoría, ya que no siempre se pueden satisfacer todas las necesidades. Tenemos gente de muchos años que están en modo “piloto automático” y no hay interés por crecer. Pero no nos hacen saber si necesitan algo o si requieren de alguna motivación, por eso los llamo como en “piloto automático” y desde la empresa buscamos revertir la situación, pero no hay feedback de su parte, por ejemplo, se lo llama para capacitaciones o para que realicen ciertas participaciones y no hay respuesta de su parte.

Una de las cosas que ofrece la empresa es el horario laboral flexible, cada empleado decide dentro de un horario establecido, a qué hora comenzar a trabajar, por ejemplo, o cuando tomarse el descanso al medio para almorzar. Esto también lo permite el Home Office, ellos pueden asistir a turnos o dejar a los hijos al colegio y luego seguir trabajando, siempre y cuando se cumpla con los objetivos dados.

22. ¿Se le brinda a los empleados asesoría para enfrentar sus problemas personales y laborales?

Sí, se pone a disposición el estudio jurídico de mi hermano y la parte de recursos humanos de mi hermana para las necesidades específicas o particulares de los empleados. Lo cual no significa que lo tomen, pero siempre se encuentra a disposición. Desde la empresa tratamos de solucionar cualquier problema tanto laboral como personal.

23. ¿Se les brindan los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas? Máquinas, sillas de escritorio, etc.

Sí, les brindamos lo que necesiten para que puedan llevar a cabo sus tareas, yo se los traslado al hogar sin problema.

24. ¿Se les brinda autonomía en la forma de realizar el trabajo de los empleados?

Sí, lo que buscamos es que sean autónomos y que tomen sus propias decisiones y si hay un error en cuanto a la decisión que se tomó se trata de solucionar y revertir entre todos para entender el problema y que no vuelva a suceder.

25. ¿Cómo es la comunicación desde la gerencia hacia los trabajadores?

La comunicación es abierta, siempre me muestro a disposición para escucharlos.

26. ¿Tienen un cronograma de reuniones estipuladas? ¿Qué medios de comunicación emplean?

Nos comunicamos a través de mails y de WhatsApp ya sea en privado o en grupos. No estamos haciendo muchas reuniones presenciales con los auditores, por esto de que varios se

encuentran en distintos lugares no solo Cipolletti. Respecto a las empresas con las cuales trabajo, nos reunimos de forma virtual, en una tenemos cada 15 días y en la otra de forma mensual; sino con los gestores de control documental como así también con los auditores, nos comunicamos más a través de WhatsApp. Entonces toda la información y la comunicación se lleva a cabo por ese medio es una comunicación constante, es más fácil por WhatsApp ya que se puede enviar un mensaje general para todos. Pero sí notamos desde la empresa que falta un poco más trabajar en las relaciones interpersonales.

Todos tienen mi teléfono, tienen mi mail y saben que en cualquier horario me pueden llamar.

27. ¿Consideras que se les brinda a los trabajadores tareas estimulantes y motivadoras?

Sí, y no, ya que el estímulo es subjetivo, es desde el punto de vista de cada persona y por ejemplo la tarea que hace un auditor no la podría hacer ya que para mí no es estimulante, por cómo es mi personalidad, pero veo en ellos que está buenísimo encontrar errores en las auditorías y les entusiasma eso, a ellos sí les gustan las tareas que hacen en sus puestos de trabajo. Considero que para ellos sí son estimulantes porque hace 15 años o más que trabajan en esta empresa haciendo esto y lo que escucho de ellos cuando hablan entre ellos es que buscan dónde está el error dentro del documento, en otros por ejemplo su estímulo es el trato con las contratistas, se dirigen a ellas o las capacitan, en cambio a otros les interesa más quedarse en sus auditorías y hacer su trabajo. También vemos que cuando tienen algún problema con el sistema con el cual nosotros trabajamos para auditar, nos avisan para modificarlo y mejorarlo entonces tratamos de resolverlo, ya que de esta forma los estimulamos porque los estamos haciendo parte del cambio que ellos mismos están impulsando. Ellos se sienten de esta forma motivados para seguir hablando, para brindar más ideas o para mejorar el sistema.

28. En las búsquedas durante el reclutamiento, ¿tienen en cuenta la igualdad de oportunidades en cuanto a género? ¿Qué crees que esto aporta a la organización?

No se busca un género, yo busco habilidades, no me interesa si es mujer varón o es homosexual yo busco que se solucione un problema o que se cumpla un objetivo planteado. Sí, por experiencia de tantos años te podría decir, que el género femenino es más ordenado en lo que respecta a administración que el masculino, pero se buscan personas que me vayan a responder como quiero y si responde no hay problema con su género.

29. ¿Cuántos varones y cuántas mujeres actualmente trabajan en la empresa aproximadamente?

Dentro del anónima está equitativo en cuanto a lo que son hombres y mujeres, quizás un poco más en su mayoría mujeres, pero está bastante repartido.

30. ¿La empresa sabe o conoce sobre la conciliación de la vida laboral y familiar?
¿Conoce las políticas para llevarla a cabo?

Buscamos siempre tratarlos a todos por igual pero muchas veces no todos los empleados se dirigen a la empresa como lo hacemos nosotros. Mi teléfono está siempre abierto para que ellos se comuniquen y me expresan lo que necesitan, pero nos ha sucedido que ha habido fallecimientos de familiares o necesidades de viajar por cuestiones familiares y se toman el tiempo sin problema, el empleado deja sus tareas y se le permite que vaya a solucionar sus problemas y después veo cómo lo resuelvo, yo busco internamente cómo resolverlo o que alguien realice las tareas de la persona que tuvo que irse. El problema es que no todos se abren de esta manera para contarnos sus problemas, a veces no sabemos que alguno está enfermo o que necesita algo entonces si bien la empresa se pone a disposición, hay personal

que decide no contar sus problemas o no les interesa comunicarle a la empresa lo que está sucediendo, ni al jefe ni a los demás compañeros de trabajo.

31. ¿En la actualidad existen prácticas que promuevan la conciliación? En caso afirmativo ¿cuáles?

No, es por uso y costumbre.

32. ¿La empresa ha divulgado internamente su compromiso con la conciliación laboral y familiar?

Explícitamente no se habla cotidianamente con todos, pero saben que es así, que ellos por ejemplo pueden retirarse cuando tienen un acto escolar o un turno en el médico, pero quizás sí detectamos que esto se tiene que mejorar, que la divulgación se tiene que mejorar.

33. ¿Crees que es importante incorporar en la misión que se trata de una empresa que promueve la conciliación?

La misión no está escrita, pero más allá de eso siempre se trató desde la empresa de conciliar. Antes del Home Office incluso también pasaba, antes trabajamos en las oficinas y si alguno de los empleados tenía algún problema personal o necesitaba retirarse para realizar un trámite lo hacía sin problemas. No es algo nuevo ni tampoco es que esto se cambió o se modificó por el Home Office, siempre estuvo dentro de la empresa promoverla, somos una empresa que trata de nivelar los compromisos personales con lo laboral.

34. ¿La empresa ofrece facilidades para que los trabajadores asistan a reuniones escolares, controles médicos de sus hijos, etc.?

Sí, están abiertos a hacerlo siempre y cuando avisen para que nos organicemos con el equipo para cubrir sus tareas. En algunos casos, si las tareas no están terminadas deberán recuperar esas horas, por eso es flexible el horario, se va manejando.

35. ¿Los empleados tienen definido un horario para almorzar? ¿Pueden dedicarlo a necesidad que surja ya sea familiar o personal?

Sí, el horario establecido es el de las 12hs, pero puede ser flexible dependiendo de la necesidad del empleado. Pueden retirar a sus hijos sin problema en el colegio, siempre que el trabajo del día lo permita y no haya alguna urgencia. Pueden organizarse y trabajar en lo que sea necesario antes de quedar desocupados. Es manejable siempre y cuando avisen para que el equipo se quede atento a alguna urgencia en el trabajo que pueda surgir luego de que se ausente. Pueden irse a hacer algún trámite o el gimnasio, pero considerando que después van a tener que quedarse algunas horas más para terminar la tarea del día o el objetivo del día.

36. ¿La empresa evalúa el grado de satisfacción del personal respecto a políticas de cuidado, responsabilidades familiares, etc.?

Hoy por hoy no, solamente la escucha activa.

37. ¿La empresa considera importante retener a las mujeres después de la licencia por maternidad?

Sí, justamente está volviendo una persona de una licencia por maternidad, el 4 de septiembre, después de tres meses de licencia y se busca y se adapta para que vuelva a realizar sus tareas y para que pueda en su casa amamantar en los tiempos que sea necesario.

38. ¿Consideran que los empleados al trabajar desde sus hogares pueden tener problemas con la conexión en internet o cortes de luz por ejemplo? ¿Cómo hacen en esos casos? Sí, lo tenemos en cuenta. Ellos pueden en ese caso disponer de las oficinas, nos avisan y van a trabajar allí. También se permite que se trasladen a otros lugares, siempre que se continúe con las responsabilidades no tenemos problemas.

Nos ha sucedido que cuando ingresa alguien o tienen una tarea para hacer en equipo, también nos han pedido las salas de la oficina para trabajar y han ido a trabajar allí sin inconvenientes.

39. ¿Consideras que la conciliación es parte de la responsabilidad de la empresa? ¿o sólo es responsabilidad de los sindicatos o de la legislación laboral?

No, pasa por la empresa, no es por el sindicato ni por la legislación, esto es parte de la visión que tiene la empresa, se puede establecer dentro de la ley, pero me parece que no corresponde. Es más, como una política de la empresa que debe tener, si bien por la ley de convenio de contrato de trabajo tenes la licencia por maternidad o por fallecimiento no están escritos por ejemplo los permisos para asistir a actos escolares o a un turno médico.

40. ¿Consideras que establecer políticas o estrategias de conciliación es más bien un costo o pérdida para la empresa, más que un beneficio?

Yo lo veo más como un beneficio. Por ejemplo, si se frena una tarea frente a una necesidad de un empleado prefiero que se pare y se solucione el problema, ya sea personal o laboral, ya que la persona no va a estar concentrada en la tarea que está realizando. Entonces prefiero que la persona vaya y solucione lo que tenga que solucionar y luego que vuelva a trabajar cuando pueda. Otro caso, si una persona está trabajando y no tiene las capacidades adecuadas

para realizar sus tareas prefiero capacitarlo, invertir en capacitación para que después siga con su tarea sino esto lleva más tiempo para que la pueda llevar a cabo. El proceso se hace más lento y se genera poca profesionalidad en el servicio, que es lo que hoy estoy buscando es el objetivo final de nuestro estudio.

41. ¿Consideras que aplicar políticas de conciliación es más costoso siendo una pyme que una empresa multinacional?

No, el costo es el mismo, por ejemplo, la capacitación de una persona en una multinacional o en una pyme es la misma, puedo tener más o menos recursos, pero el costo es el mismo y si se necesita hay que realizarlo no importa el tamaño de la empresa.

42. ¿Qué beneficios crees que podría aportar para la organización? ¿Y para los empleados?

La capacitación es fundamental lo que hicimos en la empresa relacionado a lo ambiental les pareció interesante a ellos En cuanto a lo que es residuos domiciliarios Hubo mucho interés por parte de interés por parte de ellos por ejemplo sobre cómo se genera un compost Ellos están siempre en sus casas y esto pasa también por el interés personal. algo a rescatar es la concientización que tienen ellos En cuanto a lo que son los cuidados ambientales Y esto es importante porque se alinea con la política ambiental que la empresa está llevando a cabo.

Anexo 3. Cuestionario realizado a los empleados.

CUESTIONARIO DE CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR								
Rango etario Entre 20 y 30 años Entre 31 y 40 años Entre 41 y 50 años	Género Femenino Masculino Otro	Puesto en la empresa Auditor Gestor en control documental	Antigüedad A completar					
VIDA FAMILIAR								
Marcar la situación familiar/personal que corresponda con la tuya:								
Vivo sola/o	Vivo solamente con mi pareja	Vivo con mi pareja e hijos		Vivo solamente con mis hijos				
Vivo con familiares y/o amigos		Otros		Indique cual en caso de corresponder "Otros":				
¿Tienes hijo/s que no viven con vos?				SI	NO			
En caso de tener hijos, ¿consideras que ser madre/padre dificulta la carrera profesional?				SI	NO			
¿Tienes personas a cargo de su cuidado? Por ejemplo, ancianos, personas con discapacidad o con enfermedades graves				SI	NO			
VIDA LABORAL								
Siento que la empresa toma en cuenta mis necesidades y responsabilidades familiares/personales				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Siento que logro repartir de forma equilibrada los tiempos que dedico a mis necesidades personales, familiares y laborales				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Prolongo frecuentemente la jornada de trabajo				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considero que hay flexibilidad horaria dentro de ciertos límites establecidos				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Siento que dispongo de tiempo para hacer actividades personales y/o familiares				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Me siento apoyado por mi jefe				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Mis superiores me comunican sus expectativas y recibo retroalimentación clara respecto a mi trabajo				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considero que mis tareas son rutinarias y poco atractivas				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
De las siguientes prácticas, marque cuál considera que es la más atractiva para que se incorpore la empresa:								
Día libre de cumpleaños	Guardería para los hijos	Descuento mensual en	Una mañana libre al mes para trámites	Una capacitación gratuita por trimestre	Un viernes de after office al mes para compartir entre compañeros de trabajo			
¿Cuál práctica, recompensa o estímulo que no esté incluido en la pregunta anterior te gustaría sumar para mejorar el equilibrio entre los ámbitos laborales y familiares?								
PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO								
Siento que la empresa establece de forma clara las funciones y objetivos del puesto que ocupo				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Siento que las tareas se adecuan a mis conocimientos y habilidades				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Siento que tengo la libertad suficiente para elegir mi forma de trabajo y tomar decisiones (autonomía)				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considero que la empresa estimula el crecimiento personal de los empleados				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considero que la empresa reconoce el trabajo bien realizado y el esfuerzo personal				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Recibo por parte de la empresa capacitaciones o entrenamientos para facilitar el desarrollo de mis tareas				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Al enfrentar un problema laboral o personal, sé con quien comunicarme para resolver la situación				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Mantengo una comunicación abierta con el supervisor y resto de empleados				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca