

Modalidades de implementación de políticas de conciliación trabajo-vida: Análisis de casos múltiples en organizaciones intensivas en conocimiento

Track 2: Liderazgo y Gestión del Capital Humano

RESUMEN

En los últimos años, la alta competitividad en los mercados donde el recurso humano es escaso ha incrementado el grado de innovación en las prácticas tradicionales de recursos humanos. En este sentido, la literatura evidencia la incorporación de prácticas tendientes a facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida personal, como estrategia de atracción y retención de los empleados. Las organizaciones que implementan estas prácticas se ven favorecidas con menores tasas de rotación, mayor satisfacción laboral y niveles de lealtad hacia la organización, entre otros. Sin embargo, existe evidencia de que el grado de conocimiento y utilización de estas prácticas por parte de los empleados puede verse afectado por diferentes factores.

El objetivo de este trabajo es identificar las políticas de conciliación trabajo-vida que implementan las organizaciones, e indagar sobre el grado de conocimiento que tienen los empleados de dichas políticas. Se realizó un estudio de casos múltiples, a través del análisis de 4 organizaciones del sector de Software y Servicios Informáticos. Los resultados revelan la existencia de dos modalidades de implementación de estas iniciativas: políticas estandarizadas de recursos humanos tendientes a facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y beneficios individualizados negociados entre el empleado y su empleador. Asimismo se encontró un alto grado de conocimiento de dichas políticas por parte de los empleados.

Palabras clave: políticas de conciliación trabajo-vida, gestión de recursos humanos, trabajadores del conocimiento.

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, el equilibrio trabajo-vida de los empleados se ha convertido en un tema ampliamente estudiado en la literatura académica, particularmente en el campo del *management*. Este interés ha sido generado principalmente por los cambios ocurridos en el ámbito del trabajo a partir de la incorporación de la mujer (Jalilvand, 2000) y de las tecnologías de la comunicación (Major y Germano, 2006), como así también del incremento de puestos laborales que requieren alta capacitación de los individuos que los ocupan (Perlow, 1998). Esta nueva situación impacta sobre el individuo provocando límites más difusos entre el trabajo y la vida personal, que desencadenan conflictos entre ambos dominios y producen resultados negativos tanto a nivel individual (disminución en el rendimiento y en la satisfacción laboral, Kreiner, 2006) como organizacional (aumento de los índices de rotación y de ausentismo en las organizaciones, Greenhaus, Parasuraman y Collins, 2001).

Estas consecuencias del conflicto han generado un aumento considerable del interés en esta problemática por parte de las organizaciones, que comenzaron a implementar iniciativas tendientes a revertir los efectos negativos que genera el desequilibrio entre estos dominios, principalmente en el nivel de desempeño de los empleados (Kossek y Lambert, 2005; Chinchilla Poelmans y León, 2003). En particular, la literatura organizacional denomina

genéricamente a estas iniciativas como “políticas de conciliación trabajo-vida”, y se refieren al conjunto de términos o condiciones destinados a permitir que el empleado pueda conciliar sus responsabilidades familiares con el trabajo (Simkin y Hillage, 1992)

Se han encontrado diversos beneficios de la implementación de estas políticas, tanto para el individuo como para la organización. En este sentido, la literatura evidencia que la utilización de estas políticas realmente ayuda a mejorar la calidad de vida de los empleados incrementando el equilibrio trabajo-vida (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, y Brinley, 2005; Ollo López y Goñi-Legaz, 2016). Asimismo, a nivel organizacional, aquellas organizaciones con prácticas formales de conciliación, tienen como beneficios principales: menor intención de rotación de los empleados (Thompson y Prottas, 2006); mejor desempeño organizacional (Perry-Smith y Blum, 2000); y mayor satisfacción laboral (Ollo López y Goñi-Legaz, 2016). En efecto, las organizaciones que implementan estas políticas alcanzan mayores niveles de lealtad e identificación de sus empleados con la organización (Litchfield, Swanberg y Sigworth, 2004) y ayudan a atraer y retener el capital humano (Beauregard y Henry, 2009; Kossek y Friede, 2006).

Particularmente, la reorientación de las políticas de recursos humanos hacia la incorporación de medidas de conciliación ha comenzado a darse en todo tipo de organizaciones, pero sobre todo en aquellas que consideran a los recursos humanos como el principal activo con el que cuentan para generar una ventaja competitiva (Meil, Luque, y García, 2005). En este sentido, el sector de *Software* y Servicios Informáticos (SSI) representa un contexto ideal para la investigación de esta temática dado que se caracteriza por ser uno de los más dinámicos de la economía argentina, donde las organizaciones se enfrentan a una elevada tasa de rotación y una alta capacitación en sus recursos humanos. En este contexto, la aplicación de beneficios tendientes a mejorar el equilibrio trabajo-vida de sus empleados resulta vital para la atracción y retención de estos recursos humanos calificados dentro de un mercado laboral altamente competitivo.

Este trabajo tiene como finalidad aportar evidencia empírica sobre las políticas de conciliación trabajo-vida en organizaciones intensivas en conocimiento que pertenecen a un sector altamente dinámico del contexto latinoamericano. Para ello, se analizan las políticas implementadas en organizaciones del sector SSI, con el objetivo de identificar cuáles son las políticas implementadas y cuál es el grado de conocimiento de los empleados sobre las mismas. El diseño metodológico se basa en el análisis de casos múltiples, donde se seleccionaron cuatro organizaciones que forman parte de uno de los *clusters* tecnológicos con mayor crecimiento de Argentina.

MARCO TEÓRICO

Políticas de conciliación trabajo-vida

En la literatura existen distintas definiciones de las políticas de conciliación trabajo-vida (Chinchilla et al., 2003; Forth, Lissenburgh, Callender y Millward, 1996; Harker, 1996). Simkin y Hillage (1992) las definen como un conjunto de términos o condiciones, cuyo objetivo es permitir que el empleado pueda combinar sus responsabilidades laborales con su vida personal. Asimismo, existen diferentes clasificaciones de políticas de conciliación desarrolladas en la literatura (Hochschild, 1997; Meil et al., 2005; Poelmans y Beham, 2006; Simkin y Hillage, 1992). En general, estas políticas pueden agruparse en cuatro categorías principales:

- ❖ Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo. Las exigencias horarias de cada dominio tienden a fluctuar dependiendo de temporadas intensas, del ciclo de vida, de la etapa de la trayectoria profesional y de acontecimientos inesperados, por lo cual estas medidas

facilitan la armonización entre el trabajo y la vida personal a través de la flexibilización de los horarios laborales. Por ejemplo, este tipo de prácticas permite que los empleados puedan decidir a qué hora empiezan y terminan la jornada, o pueden tener una semana laboral comprimida (trabajar más horas al día para recibir un día libre a la semana), entre otras.

❖ Medidas de flexibilización de la relación laboral. Son medidas de interrupción parcial y/o transitoria de la relación laboral que a veces van más allá de lo que la legislación establece. Por ejemplo, los empleados pueden trabajar media jornada, por una determinada cantidad de horas anuales, o acceder a licencias cortas o largas con o sin goce de sueldo.

❖ Medidas de flexibilización del lugar de trabajo. Permite que el empleado pueda modificar su lugar de trabajo, por ejemplo que pueda trabajar desde una oficina más cercana a su casa, o en su propia casa. En este último caso la organización brinda las herramientas necesarias para que el empleado pueda trabajar como si estuviera en la oficina.

❖ Prestaciones sociales de la organización. Consisten en beneficios económicos para determinadas situaciones familiares o la facilitación de recursos para poder hacer frente al cuidado de los hijos o de familiares dependientes. Ejemplo de estas prácticas son las guarderías dentro o fuera de la organización, apoyos económicos para el cuidado de ancianos, plazas reservadas en colegios locales, gimnasios, descuentos en restaurantes, entre otros.

Además de estas políticas, las organizaciones también pueden implementar capacitaciones que traten de dar asesoramiento y formación al empleado sobre cómo equilibrar el trabajo y la vida personal, como por ejemplo capacitaciones sobre manejo del estrés y la gestión del tiempo. Asimismo, las organizaciones pueden involucrar a la familia del empleado en el lugar de trabajo, a través de los días de campo o días de puertas abiertas, en el que los empleados pueden acudir con sus familias para que conozcan su entorno laboral diario (Chinchilla et al., 2003).

Factores que influyen en la utilización de las políticas de conciliación

La disponibilidad de políticas de conciliación trabajo-vida en las organizaciones y su uso por parte de los empleados influyen en los resultados y en las actitudes de los empleados (Butts, Casper y Yang, 2013). Existen investigaciones empíricas que demuestran que los empleados de organizaciones que se encuentran implementando políticas de conciliación trabajo-vida no las utilizan debido a que no conocen de la existencia de las mismas o de los beneficios que les brindan (Kirby y Krone, 2002). Esta situación demuestra que la sola implementación de las políticas no resulta suficiente para lograr los objetivos de las mismas. En este sentido, para que los empleados tengan conocimiento de las políticas adoptadas por la organización, la planificación de una estrategia de comunicación que acompañe el proceso de implementación resulta un factor fundamental (Perlow, 1998).

Por otro lado, también existe evidencia en la literatura de que aquellos empleados que sí tienen conocimiento de las políticas de su organización, no las utilizan por temor a las represalias de sus compañeros y superiores por utilizarlas (Gajendran y Harrison, 2007) o por las implicancias que puede tener su uso en el desarrollo de carrera (Leslie, Manchester, Park y Mehng, 2012). Estos factores están estrechamente vinculados con la cultura organizacional (Mauno, Kinnunen y Piitulainen, 2005). Thompson, Beauvais y Lyness (1999) definieron a la cultura trabajo-vida como las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida personal. Es decir, hace referencia a una filosofía donde las creencias compartidas son sensibles a las necesidades de la familia y fomentan que el individuo pueda equilibrar el trabajo y la vida personal (Warren y Johnson, 1995). Las organizaciones menos compatibles con la vida personal son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo, donde trabajar horas extras es un factor indispensable para la promoción dentro de la organización y es visto como señal de

compromiso y dedicación (Lewis y Taylor, 1996). Por lo tanto, cuando la cultura organizacional contradice las políticas formales, el empleado será reacio a utilizarlas por miedo a resentimientos por parte de sus colegas y directivos, y a largo plazo, por temor a su futuro en la organización (Chinchilla et al., 2003).

De esta manera, la actitud y el apoyo brindado por parte de los directivos y gerentes de línea con respecto a la relación trabajo-vida es de suma importancia para que el empleado pueda utilizar las políticas (Casper, Fox, Sitzmann y Landy, 2004; McCarthy, Darcy y Grady, 2010). Asimismo, los valores personales y la propia formación del directivo, determinan el modo y el grado en que asumen ellos mismos las políticas de conciliación implementadas por la organización (Hopkins, 2005; Swody y Powel, 2007).

METODOLOGÍA

Para llevar adelante este estudio de alcance descriptivo, se utilizó un diseño metodológico cualitativo, a través del estudio de casos múltiples (Stake y Savolainen, 1995; Yin, 2003). En particular, se analizaron comparativamente cuatro casos de empresas del sector de *Software* y Servicios Informáticos (SSI).

El sector SSI en Argentina ha experimentado un crecimiento considerable desde el año 2003. Las ventas del sector han tenido una tasa de crecimiento promedio anual del 17,6% entre 2003 y 2010, triplicando los puestos de trabajo existentes en 2003 (CESSI, 2015). Los resultados obtenidos por el Observatorio Permanente de la Industria del *Software* y Servicios Informáticos (OPSSI) perteneciente a la Cámara de la Industria Argentina del *Software* (CESSI), demuestran que desde el año 2005, en la industria del *software* el empleo creció un 149% (un 9,7% anual) (OPSSI, 2016). Su principal factor de producción son los recursos humanos, basando su funcionamiento en el personal altamente capacitado (D'Annunzio y Carattoli, 2014). Este factor resulta crítico para este sector como consecuencia de la baja formación de recursos humanos especializados en el país y en el mundo.

Los casos seleccionados para este estudio fueron cuatro organizaciones asociadas al Polo Informático de la ciudad de Tandil. El Polo Informático surge en el año 2003 y actualmente tiene más de 75 empresas asociadas y alrededor de 1700 puestos de trabajo generados desde su inicio. Específicamente, está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas cuyas trayectorias evolutivas varían en cuanto a la dinámica de crecimiento (D'Annunzio y Carattoli, 2014).

Los casos incluidos en este estudio se eligieron intencionalmente por presentar diferente cantidad de años de antigüedad en el negocio y distinto grado de formalización del área de recursos humanos. En este sentido, en algunas de las organizaciones toda la responsabilidad por las actividades de gestión de los recursos humanos recae en el gerente de la oficina, y en otras se encuentra establecido un departamento específico para la gestión de sus trabajadores del conocimiento. La selección de estos casos permitió analizar la problemática de manera comparativa entre organizaciones de diferentes tamaños que deben competir por atraer y retener a los recursos humanos altamente calificados. Por razones de confidencialidad, los nombres de las organizaciones y de los entrevistados no figuran en este trabajo. A continuación en la tabla 1 se pueden observar las características principales de cada uno de los casos estudiados.

Tabla 1: Características de los casos de estudio.

	Año de inicio	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados en el área de Recursos Humanos
Organización 1	1997	80	1
Organización 2	2009	123	3
Organización 3	1995	100	0
Organización 4	2003	130	4

Recolección de datos y estrategia de análisis

Se utilizaron fuentes de información secundarias como, manuales del empleado, búsquedas laborales y comunicados formales de las organizaciones que participaron del estudio, y se consultaron sus páginas *web* para obtener información sobre cómo se venden las empresas hacia afuera en materia de conciliación trabajo-vida. Asimismo, se recurrió a fuentes primarias, donde se realizaron entrevistas y *focus groups* con informantes claves de cada organización (Gilchrest, 1992).

En particular, las entrevistas en profundidad fueron realizadas con directivos y responsables de recursos humanos. El guion que se utilizó para las mismas se focalizó en las políticas de recursos humanos utilizadas por la organización para facilitar la conciliación trabajo-vida de sus empleados, y en los procesos de implementación. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos, llegando a extenderse a más de una hora en algunos casos. Luego de realizadas todas las entrevistas, se solicitó el permiso a los responsables de cada uno de los casos de estudio para realizar las sesiones de *focus group* con los empleados. El objetivo de estas sesiones era lograr el intercambio de ideas entre los participantes sobre las políticas implementadas en la organización y poder identificar el grado de conocimiento de las mismas. Para ello, a medida que los participantes iban identificando las políticas claves, se pedía a los entrevistados que profundizaran sobre esos temas. Asimismo, si no surgía toda la información necesaria sobre el beneficio en particular que estaban relatando, se les consultaba a los participantes sobre las condiciones del mismo, y se les daba ejemplos para dar la posibilidad de que mencionaran algo que no estuvieran recordando espontáneamente. La cantidad de participantes en cada sesión varió desde 3 a 6 individuos, teniendo una duración promedio de 90 minutos.

Todas las entrevistas y sesiones de *focus group* fueron grabadas y luego transcritas para facilitar su análisis. En total fueron 21 individuos los que participaron del estudio (muestreo teórico), los cuales desarrollan sus actividades en los casos seleccionados y representan diferentes puestos de trabajo y tiempo de permanencia en la empresa (desde desarrolladores hasta directivos del área de Recursos Humanos, y desde un mes de antigüedad hasta 11 años de permanencia en la misma organización).

Finalmente, se obtuvieron los resultados a través de la búsqueda e interpretación de citas claves en el relato de los entrevistados, construyendo categorías y subcategorías mediante el proceso de comparación constante, buscando temas comunes que excedieran las particularidades de cada caso de estudio (Yin, 2003). De esta manera se arribó a 15 prácticas de conciliación trabajo-vida agrupadas en 5 políticas estandarizadas, y a 2 modalidades de implementación.

RESULTADOS

Modalidades de implementación de políticas de conciliación trabajo-vida

Los resultados revelan la existencia de dos tipos de iniciativas: 1) Políticas estandarizadas de conciliación trabajo-vida; y 2) Beneficios individualizados negociados entre el empleado y su empleador. Con respecto a las primeras, se identificaron las diferentes prácticas encontradas en los casos estudiados y fueron clasificadas en 5 políticas de conciliación trabajo-vida.

Políticas y prácticas estandarizadas de conciliación trabajo-vida

A continuación la tabla 2 presenta las evidencias encontradas de cada una de las iniciativas relevadas.

Tabla 2: Prácticas de conciliación trabajo-vida estandarizadas.

Categorías y subcategorías (políticas y prácticas de conciliación trabajo-vida)	Datos representativos (citas)
1- Flexibilización de los tiempos de trabajo	
A. Horario flexible	A.1. Dentro de los beneficios ofrecidos a los empleados, se puede destacar que el horario es flexible, ya que al trabajarse por proyectos no es necesario llevar un riguroso control de cumplimiento de horarios (Empleada área de Recursos Humanos, 2 años de antigüedad). A.2. Vos podés gestionar tu tiempo, podés ir más tarde a trabajar o más temprano (Empleada área de <i>Management</i> , 3 años de antigüedad). A.3. Tenés la flexibilidad de venir un poco más tarde y después te quedás más, o hay veces que llego nueve menos cuarto y a las 5 me voy. Si vos cumplís lo que tenés que hacer tenés esa flexibilidad y está bueno (Desarrollador, 7 años de antigüedad).
B. Flexibilidad para mamás	B.1. Por una cuestión de maternidad, a todas las chicas que son madres, se arreglan horarios más flexibles, pueden hacer el horario que quieran y puede ser diferente todos los días, es una política para todas las madres de la empresa. Se les permite que prioricen sus cuestiones personales (Responsable de Oficina, 10 años de antigüedad).
2- Flexibilización de la relación laboral	
C. Día de cumpleaños libre	C.1. Tenés también el beneficio de que el día de tu cumpleaños te lo podés tomar, igual no es que suponete tu cumpleaños cae lunes y te tenés que tomar el lunes, más o menos en la semana previa o posterior te lo podés tomar igual por si querés viajar a ver a tu familia o cosas así (Desarrollador, año y medio de antigüedad). C.2. También te dan el día de tu cumpleaños libre, eso es para todos los empleados (Empleada área de <i>Management</i> , 3 años de antigüedad).
D. Permisos para ausentarse	D.1. Los permisos para ausentarse por razones particulares se deben solicitar con antelación al líder directo o al líder de área correspondiente (Gerente General, 11 años de antigüedad). D.2. Si necesitás salir para ir al médico o algo, tenés que solicitarlo a la gente de recursos humanos para que te lo aprueben, todos podemos tener ese beneficio, lo importante es que puedas planificarlo para poder solicitarlo con tiempo (Desarrollador, 6 años de antigüedad).
E. Licencia extendida para papás	E.1. Por el lado paterno lo que se les otorga es una semana de licencia a partir de que nace el bebé (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad). E.2. Nosotros ofrecemos a todos nuestros empleados que se convierten en padres la extensión de la licencia por paternidad y maternidad a 5 días (Gerente General, 11 años de antigüedad).

3- Flexibilización del lugar de trabajo	
F. <i>Home office</i>	<p>F.1. Tenés la política de <i>working from home</i>, que vos directamente cargás en la herramienta un ticket y decís tal día trabajo <i>from home</i>, muchas veces la razón no tiene que ser tan explícita, podés decir está lloviendo mucho, cargás el ticket para que la ART sepa dónde estás, y no hay drama (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p> <p>F.2. Nosotros lo que tenemos es un día de <i>home office</i> a elección a partir de los 6 meses de que ingresa la persona. Es un beneficio con el cual pueden optar por hacerlo o no, ese día trabajan desde sus casas (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>F.3. El tema del <i>home office</i> es un día en particular, que se establece por contrato, si lo querés cambiar tenés que preguntar si lo podés cambiar, por esa semana o si va a ser por cuánto tiempo (Líder Técnico, 6 años de antigüedad).</p>
G. Reincorporación gradual para mamás	G.1. Otro beneficio para las mamás es que se les da cuando tienen un hijo, aparte de lo que es por ley, un beneficio para incorporarse de manera gradual. Lo que se hace es que puedan optar entre reintegrarse una vez que vuelven de la licencia de manera gradual, tener al principio 4 días de <i>home office</i> en la casa y uno en la empresa, al siguiente mes y hasta los 6 meses del bebé se va haciendo tres y dos, hasta que se reincorporan, o reincorporarse hasta los 6 meses del bebé medio día desde la casa y medio día desde la empresa (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).
H. <i>Home office</i> especial para mamás	H.1. Si sos mamá la empresa te permite tener más días de <i>home office</i> , y el resto de los días podés trabajar medio día en tu casa y medio día en la oficina. Eso está bueno porque por ejemplo cuando empezamos la gorda era muy chiquitita y la dejábamos con una señora en casa, y como nunca la habíamos dejado muchas horas sola con otra persona, me quedaba yo en casa dos días y dos días se quedaba mi marido, entonces es como que la cuidaba otra persona pero siempre había alguien en casa (Líder Técnico, 9 años de antigüedad).
4- Prestaciones sociales	
I. Apoyo a las actividades saludables	<p>I.1. Se les cubre un monto mensual por la realización de actividades saludables, actividades físicas como: yoga, pilates, gimnasio, etc., y otro monto mensual por el estudio de inglés (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>I.2. Vos podés ir a cualquier gimnasio o a un <i>personal trainer</i>, si te hace factura, es una iniciativa que hicieron, si presentás factura te lo reintegran. Está bueno porque muchos se quejaban porque había chicos que hacían otras actividades por fuera, entonces ahora podés hacer lo que quieras. Y lo bueno que tiene es que es trasladable, si no lo utilizás se lo podés pasar a tu pareja por ejemplo. Otro beneficio es sobre la liga de fútbol, bueno nos pagan el turno de la cancha y eso, incluso al equipo le dan las camisetas, todo (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p>

<p>J. Programa de descuentos</p>	<p>J.1. Tenemos beneficios corporativos, de descuentos, de diferentes opciones dentro de la localidad, beneficios que tienen que ver con locales de comida, bares, diferentes tipos de lugares (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>J.2. El programa de descuentos se realiza a través del canje de puntos en restaurantes, bares, hoteles, vuelos, librerías, indumentaria, tecnología, gimnasios, tenemos una variedad importante de convenios. Todos los empleados de la organización tienen un porcentaje de descuento en supermercados y casas de comida, después se van agregando beneficios por desempeño, y también tenemos un programa de financiación parcial de guarderías (Gerente General, 11 años de antigüedad).</p>
<p>K. Almuerzo</p>	<p>K.1. Nos dijeron hace poco que nos van a dar el almuerzo todos los días, eso está bueno porque no tenemos que andar trayéndonos las viandas (Desarrolladora, un año de antigüedad).</p> <p>K.2. Ahora nos van a pagar el almuerzo, todos los días, de lunes a viernes tenemos 3 proveedores, cada uno pone 3 o 4 menús, hay una planilla donde vos te anotás y hacés el pedido semanal, y se implementa la semana que viene, entonces ya sabe que te mandan la comida. (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p>
<p>5- Servicios recreativos</p>	
<p>L. Organización de reuniones recreativas</p>	<p>L.1. Tenés una vez por mes un almuerzo donde se celebran los cumpleaños de todos los empleados, se hace un <i>after</i> por mes para toda la empresa, también por proyecto, tenés un asado por oficinas (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p> <p>L.2. Hacemos también una actividad mensual, va variando, la última vez hicimos almuerzo, también hacemos desayunos, <i>afters</i>, o diferentes alternativas, y festejamos los cumpleaños del mes. Después lo que también hacemos es una fiesta de fin de año de la empresa (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>L.3. Todos los años hacemos la fiesta de fin de año para todos los empleados, además durante el año organizamos <i>after offices</i> y armamos viajes a Las Leñas para los que quieran ir (Gerente General, 11 años de antigüedad).</p>
<p>M. Actividades de relax</p>	<p>M.1. Dentro del horario de oficina, creo que es una vez por semana, tenemos <i>stretching</i>, y yoga, y masajes (Desarrolladora, un año de antigüedad).</p> <p>M.2. En cuanto a las actividades que se brindan dentro de la empresa, se realizan clases de <i>stretching</i> una vez por semana, se brindan masajes dos veces por semana, donde cada persona puede anotarse una vez cada 15 días (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>M.3. Los empleados tienen la posibilidad de hacerse masajes en la oficina. Tenemos una masajista que va dos días a la semana y ellos tienen que sacar turno y pueden tener una sesión de 15 minutos (Gerente General, 11 años de antigüedad).</p>
<p>N. Facilidades</p>	<p>N.1. En la empresa buscamos generar propuestas de valor que contribuyan a fomentar un mayor bienestar diario, acercando también servicios a la oficina para facilidad y conveniencia de los empleados, como médico, nutricionista, peluquero, etc. (Gerente General, 11 años de antigüedad).</p>
<p>O. Uso personal del salón de usos múltiples</p>	<p>O.1. Como cosas que ofrece la empresa, podría usar el salón de usos múltiples para festejar mi cumpleaños por ejemplo e invitar a mi familia (Desarrollador, 4 años y medio de antigüedad).</p>

Es importante destacar que las prácticas que más se utilizan en los casos analizados son las referidas a la flexibilidad de horarios laborales, que fue mencionada por todos los entrevistados, así como también los beneficios exclusivos para las empleadas con hijos. En segundo lugar se utiliza el beneficio de *home office*, seguido por las actividades físicas y de relajación que son prácticas muy valoradas por los empleados.

Beneficios individualizados negociados entre el empleado y su empleador

Esta modalidad consiste en brindar la posibilidad de que el empleado pueda negociar beneficios individualizados con la organización sobre cuestiones que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida personal, y puede tratarse de beneficios temporales o permanentes. Si bien este fenómeno se da en todos los casos analizados, se evidencia con mayor frecuencia en aquellas organizaciones que tienen menos políticas estandarizadas de conciliación trabajo-vida, y en menor medida en aquellas organizaciones más burocratizadas.

Los resultados evidencian que los beneficios más negociados están relacionados con la flexibilidad del lugar de trabajo. En este sentido, los empleados solicitan trabajar desde sus casas por algún motivo en particular, ya sea por medio día, por el día completo, varios días, o incluso por tiempo indefinido. Otra de las condiciones más negociadas son la flexibilidad del horario laboral o la reducción de la jornada laboral, ya sea por cuestiones personales o por estudio, así como también la extensión de los días de vacaciones estipulados por ley. En este último caso, los empleados solicitan agregar días de vacaciones ya sea cuando ingresan a trabajar o una vez que se encuentran trabajando.

A continuación la tabla 3 presenta las citas que respaldan los resultados encontrados.

Tabla 3: Beneficios individualizados negociados entre el empleado y su empleador.

Categorías y subcategorías (negociación individual y beneficios solicitados)	Datos representativos (citas)
6- Negociación individual	
P. Lugar de trabajo	<p>P.1. Hay casos de teletrabajo excepcionales, donde se pide por, no sé, determinada circunstancia que, por ejemplo, hasta el mes que viene no tengo guardería para mi hijo porque no conseguí vacante, bueno trabajas ese mes de teletrabajo y después volvés, son casos excepcionales, pero se contemplan (Responsable del área de Recursos Humanos, 2 años y medio de antigüedad).</p> <p>P.2. Yo cuando me rompí la pierna me dejaron quedarme en casa como dos meses y medio, y no pasaba nada, no tienen problema cuando vas a pedir algo (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p> <p>P.3. Cuando tuve a la gorda pedí trabajar medio día en mi casa a la mañana, y al mediodía me venía para acá. Eso lo pedí y me lo dieron sin problemas. Ahora tengo dos días completos, martes y viernes para trabajar en casa. Lo pregunté y me dijeron que sí al toque, no tuve problema (Líder Técnico, 9 años de antigüedad).</p>
Q. Horario laboral	<p>Q.1. Hay un chico que está jugando al paddle tipo profesional, entonces hay veces que se tiene que ir a entrenar y él después compensa las horas o de última se toma parte de su hora del almuerzo y no hay drama, él preguntó si podía hacerlo y lo dejaron (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p> <p>Q.2. Yo entré a trabajar con un contrato por 6 horas, porque les dije que yo tenía que seguir la Facultad, y no hubo problema, eso me permite manejarme mejor con la carrera, puedo estudiar y trabajar (Desarrollador, 5 años de antigüedad).</p>

<p>R. Días extras de vacaciones</p>	<p>R.1. Yo negocié días, ponele ahora me voy de vacaciones y el avión me llegaba dos días más tarde de los días que yo tenía de vacaciones en sí y bueno me dieron esos dos días (Empleada área de <i>Management</i>, 3 años de antigüedad).</p> <p>R.2. Por lo general acá, siempre podés pedir excepciones, hay muchos chicos que viajan a Europa y piden una semana extra de vacaciones que la compensan después o de última se la toman sin goce de sueldo y te lo dan (Desarrollador, año y medio de antigüedad).</p>
-------------------------------------	--

Finalmente, es importante destacar que a la hora de tomar la decisión de otorgar o no un beneficio a un empleado en particular, se tiene en cuenta el desempeño que tiene en la organización y las capacidades para seguir rindiendo una vez que se le haya otorgado el beneficio. Por ejemplo, si solicitan trabajar desde sus casas, los empleados necesitan poder demostrar que tienen la autonomía necesaria para poder realizar sus tareas fuera de la oficina.

Grado de conocimiento de los empleados sobre las políticas de conciliación trabajo-vida

El grado de conocimiento que tienen los empleados sobre las políticas de conciliación trabajo-vida que implementan las organizaciones es elevado en todos los casos analizados. Como se puede apreciar en las citas que evidencian los resultados, los empleados saben de la existencia de las políticas y cuando se les consulta sobre el tema responden inmediatamente. Sin embargo, al contrastar las respuestas obtenidas con la información brindada por los responsables del área de recursos humanos, los entrevistados conocen las prácticas en general pero muchas veces no conocen los detalles o las condiciones que establece la organización para el uso de los beneficios.

Esta particularidad se evidencia por ejemplo en las condiciones para obtener el beneficio de *home office*, donde en uno de los casos estudiados la condición para acceder al beneficio es contar con más de 6 meses de antigüedad, y algunos entrevistados manifestaron que la condición es tener un puesto jerárquico más alto. Otro ejemplo son los beneficios ofrecidos a través de la tarjeta de descuentos, donde la mayoría de los entrevistados conocen solo algunos de los descuentos ofrecidos.

Con respecto a los medios por los cuales los empleados conocen de la existencia de las políticas de conciliación trabajo-vida, todas las organizaciones informan sobre éstas prácticas en el momento que ingresa un nuevo empleado. Cuando realizan el proceso de inducción, se les informa cuáles son los beneficios a los que pueden acceder y dónde pueden consultarlos. Particularmente, solo en dos de los casos estudiados entregan al empleado un documento con todas las políticas a nivel general que implementa la organización. Por otro lado, la mayoría de las organizaciones mantienen canales de comunicación escrita a través de e-mails y sitios web. Los e-mails los utilizan principalmente para comunicar cuando implementan nuevas prácticas, y luego en los sitios web publican todas las prácticas con la información detallada donde los empleados pueden consultarlas en cualquier momento.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados revelan que en una misma organización pueden convivir dos modalidades de políticas de conciliación trabajo-vida. Se encontró un mayor desarrollo de políticas estandarizadas en aquellas prácticas relacionadas con la flexibilización de los tiempos laborales y del lugar de trabajo, así como también aquellas prácticas relacionadas con prestaciones sociales. Con respecto al segundo tipo, se encontraron términos negociados principalmente sobre la flexibilidad de los tiempos laborales, aumento en la cantidad de días vacacionales y la habilitación para trabajar desde el hogar. Esta modalidad se observó en todos los casos analizados, siendo llamativo el nivel de utilización de los mismos. La literatura ha evidenciado la existencia de estos acuerdos y los ha denominado “contratos idiosincráticos”, definidos como acuerdos realizados de manera voluntaria y personalizada que los individuos negocian con sus empleadores sobre aspectos de la relación laboral (Rousseau, 2005). Esta particularidad se da fundamentalmente en aquellos sectores donde las organizaciones han reconocido la contribución del capital humano en la generación de ventajas competitivas, situación que brinda mayor poder de negociación a los empleados (Leana y Rousseau, 2000). Los resultados de esta investigación coinciden con los encontrados por otros autores con respecto a la negociación de contratos idiosincráticos sobre cuestiones como la flexibilidad de horarios (Rousseau, Hornung y Kim, 2009) y de la ubicación laboral (Rosen, Slater y Johnson, 2013).

Por otro lado, los resultados demostraron un alto grado de conocimiento de las políticas de conciliación trabajo-vida por parte de los empleados, aunque este conocimiento resulta ser general, donde los empleados saben de la existencia de las políticas pero no conocen los detalles de las prácticas. En este sentido, la estrategia de comunicación organizacional implementada por los casos analizados podría explicar el por qué los entrevistados no conocen información específica y las condiciones de las prácticas de conciliación trabajo-vida. Es decir, al tener la información de manera permanente y accesible en e-mails y sitios webs, no necesitan recordar cuáles son exactamente los beneficios y las condiciones para acceder a ellos, sino que acceden directamente a los sitios webs para consultar si cumplen con los requisitos cuando necesitan alguno de ellos.

Finalmente, esta investigación permitió conocer el estado de implementación de políticas trabajo-vida en un sector altamente dinámico. Las limitaciones principales de este estudio están relacionadas a las debilidades propias de los diseños cualitativos. Investigaciones futuras podrían incorporar otros casos de estudio para contribuir con los resultados obtenidos en esta investigación. Sería interesante indagar con otros diseños metodológicos el rol que juega el liderazgo y la cultura organizacional en el grado de conocimiento de las políticas por parte de los empleados, factores que no surgieron como variables de gran influencia en los casos analizados en esta investigación. Asimismo, se podría utilizar la misma metodología cualitativa para analizar otros sectores de la economía con el objetivo de generar conclusiones de manera comparativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Beauregard, T. A., y Henry, C. L. (2009). Making the link between work–life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Butts, M. M., Casper, W. J., y Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1:25.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., y Landy, A. L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 136–151.
- CESSI (2015). *Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina*. Consultado el 21/06/16 en <http://www.cessi.org.ar/opssi>.
- Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas (No. D/498). IESE Business School.
- D’Annunzio, C. y Carattoli, M. (2014). Proceso de crecimiento empresarial en pymes: Análisis de casos en el sector de Software y servicios informáticos. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2(2): 20-45.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., y Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 124-197.
- Forth, J., Lissenburgh, S., Callender, C., y Millward, N. (1996). *Family-friendly Working Arrangements in Britain*. Londres: Research report no. 16, Department for Education and Employment.
- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1524-1541.
- Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., y Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 91–100.
- Harker, L. (1996). The family-friendly employer in Europe. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.) *The work-family challenge: Rethinking employment*, 48-62. London: Sage Publications.
- Hochschild, A.R. (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*. 445–468. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jalilvand, M. (2000). Married women, work, and values. *Monthly Labor Review*, 123, 26-31.
- Kirby, E., y Krone, K. (2002). The policy exists but you can’t really use it: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30 (1): 50-77.
- Kossek, E. E., y Friede, A. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. En M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, y S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook*. 611–626. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kossek, E. E., y S. Lambert, S. J. (2005). “Work-family scholarship:” Voice and context. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: organizational, cultural and individual perspectives*. 3–17. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4): 485-507.

- Leana, C. R., y Rousseau, D. M. (2000). *Relational wealth: The advantages of stability in a changing economy*. USA: Oxford University Press.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., y Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S., y Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.), *The work family challenge: Rethinking employment*. 112–127. Londres: Sage.
- Litchfield, L., Swanberg, J., y Sigworth, F. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.
- Major, D. A., y Germano, L. M. (2006). The changing nature of work and its impact on the work-home interface. En: F. Jones, R. Burke, y M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective*. 13–38. London: Psychology Press.
- McCarthy, A., Darcy, C., y Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- Meil, G., Luque, M.A. y García C. (2005). *Materiales para la elaboración de una guía de promoción de la conciliación de vida familiar y laboral en las empresas*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Ollo López, A., y Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance: how do job satisfaction and working hours affect this relationship?. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(1): 1-31.
- OPSSI (2016). *Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina 2015*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-industria-argentina-del-software-crecio-en-2015-y-espera-crear-7-000-nuevos-empleos-en-2016-2009>.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43: 328-357.
- Perry-Smith, J. E., y Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1107-1117.
- Poelmans, S. y Beham, B. (2006). Managing the work–family interface. An organizational perspective. En J. Bonache y A. Cabrera (Eds.), *Dirección de personas* (2nd ed.). 464–496. NJ: Prentice Hall.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., y Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal Development and Validation of the Ex Post I-deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 338-348.
- Simkin, C., y Hillage, J. (1992). *Family-friendly Working: New Hope or Old Hype?*. IMS report no. 224. Inglaterra: Institute for Manpower Studies, Brighton.
- Stake, R. E., y Savolainen, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Swody, C., y Powel, G. N. (2007). Determinants of employee participation in organizations' family-friendly programs: A multi-level approach. *Journal of Business Psychology*, 22: 111–122.

- Thompson, C. A., y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11: 100–118.
- Warren, J., y Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44: 163-169.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.