

Dodero, Christian; Troilo, Fernando

Working Paper

Conciliación vida laboral y familiar: Impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos

Serie Documentos de Trabajo, No. 785

Provided in Cooperation with:

University of CEMA, Buenos Aires

Suggested Citation: Dodero, Christian; Troilo, Fernando (2021) : Conciliación vida laboral y familiar: Impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos, Serie Documentos de Trabajo, No. 785, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/238410>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR: IMPACTO EN
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS**

Christian Dodero y Fernando Troilo

Abril 2021
Nro. 785

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding jae@cema.edu.ar

Conciliación vida laboral y familiar: impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos *

Mgter. Christian Doderó ¹

Dr. Fernando Troilo ²

Resumen

La conducta de las personas en las organizaciones incide en el logro de las metas; por eso se ha tornado relevante el análisis de aspectos intangibles en la gestión del capital humano. De ellos surge información para tomar decisiones relativas a la implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de personas. El contexto y la estructura de la empresa influyen en el clima organizacional y a su vez este impacta en el comportamiento de sus miembros. En un escenario complejo como el actual, en el que más allá de los roles de género hombres y mujeres se enfrentan al reto de buscar el modo de atender sus responsabilidades laborales y familiares, algunas empresas han implementado políticas para que sus empleados puedan conciliar ambos aspectos. Así lo hizo la empresa ManpowerGroup en su filial de Argentina desde 2009 mediante un programa de conciliación denominado “Manpower con vos”. El presente trabajo comprobó la existencia de una vinculación directa entre los resultados del clima organizacional del equipo de ventas y las políticas de conciliación implementadas. Se analizó este sector en particular debido resultados poco favorables en las últimas dos encuestas. Las políticas más utilizadas fueron el día libre de cumpleaños, teletrabajo y la que permite una segmentación flexible de las vacaciones. Como dificultades para su goce, 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. Con vistas a mejorar el clima y con ellos los próximos resultados de encuestas, se propusieron una serie de nuevas políticas y el reacondicionamiento de las actuales para facilitar su utilización.

Palabras clave: clima organizacional, políticas de conciliación, trabajo, familia.

* Los puntos de vista son de los autores y no representan la posición de la Universidad.

¹ Magíster en Dirección de Empresas, UCEMA.

² Director del Posgrado en Recursos Humanos, Profesor del MBA y carreras de grado de UCEMA. Consultor en Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

Toda organización con o sin fines de lucro, persigue metas y objetivos. Cada persona tiene sus propias expectativas. Cuanto más unidos y hermanados están esos fines, resulta más probable para ambas partes alcanzarlos. En general, los individuos eligen dónde trabajar y desarrollarse. Si se sienten a gusto en ese espacio, no solo serán más productivos, sino que buscarán permanecer y evolucionar allí.

El concepto Clima Organizacional estudia las percepciones del trabajador sobre las estructuras y los procesos de su medio laboral. La especial importancia de este concepto reside en que el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga sobre dichos factores. Estas percepciones obedecen, en buena medida a las actividades, las interacciones y la serie de experiencias de cada miembro con la organización e inducen a determinados comportamientos.

El presente trabajo busca como objetivo principal encontrar las relaciones entre la creación y la implementación de políticas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores con el clima organizacional de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos. Se trata de la filial argentina de una compañía global líder en el rubro. En particular, se estudia el impacto en el equipo de ventas. Así mismo, como objetivos secundarios el presente trabajo busca identificar y exponer las políticas más valoradas y utilizadas por sus integrantes y a partir de ello hacer recomendaciones a la dirección.

Desde 2006, para la medición anual del clima organizacional, la empresa en cuestión ha utilizado una encuesta confidencial que involucra a la totalidad de los empleados que trabajaron en el país, al menos, seis meses ese año. Dicha medición arroja resultados integrales para toda la organización, así como un desglose por área, siempre que esté conformada por más de diez colaboradores.

En 2009 el Directorio, realizó una medida disruptiva para la época. Decidió crear un comité especializado interdisciplinario con el fin de instaurar y difundir políticas de conciliación para resguardar, principalmente, a ciertos grupos de empleados con riesgo de no poder cubrir algunas de sus necesidades familiares por la dedicación horaria. Se trataba de grupos de madres con hijos menores de diez años, empleados que requerían tiempo para trasladarse al trabajo, estudiantes universitarios y colaboradores con familiares enfermos a cargo.

Una vez instauradas las políticas, el Directorio visualizó que año tras año, en el resultado general y en varios sectores particulares, mejoraban los valores. Pero no llegó a determinar si eso se debía a las políticas de conciliación, a otros factores o a una combinación de ambos.

Como el otorgamiento de estas políticas representa un significativo gasto anual para la organización, resulta fundamental determinar si las políticas logran influir positivamente en la percepción de los colaboradores y si ayudan a mejorar el clima de la organización y a la marca empleadora. En caso afirmativo, el programa puede continuar e incluso expandirse; caso contrario, se requiere revisión para reacondicionar o redireccionar el gasto y los esfuerzos.

Para llevar adelante este trabajo, en primera instancia, se hace un estudio bibliográfico sobre el concepto de clima organizacional, así como de las publicaciones relacionadas con la implementación de políticas de conciliación en empresas. A continuación, a través de un relevamiento de campo, mediante encuestas por muestreos a empleados del área comercial y del análisis pormenorizado de los resultados de las dos últimas encuestas de clima, se buscan vinculaciones entre las mencionadas políticas y el clima del equipo de ventas de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Clima organizacional

Concepto

La conducta de las personas que integran las organizaciones tiene especial incidencia en logro de las metas institucionales y, por ende, en su desarrollo. Diversos factores inciden en el comportamiento de los trabajadores, desde elementos de carácter extrínseco a la organización hasta los que se crean y recrean en el interior de estas; todos tienen en mayor o menor medida, la capacidad influir (Pensado Fernández, García López y Ortiz García, 2018).

A su vez, las organizaciones tienen propiedades y características comunes entre sí, pero cada una posee un particular ambiente interno en el que se encuentra inmersa la organización y las personas que la integran. Esta es una primera aproximación al concepto clima organizacional (Sandoval Caraveo, 2004). Es así que nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García Solarte, 2009).

El estudio del clima organizacional deviene de un campo fundamental como el de las ciencias sociales y, cobra un significado especial en los estudios organizacionales, puesto que su estudio y abordaje se compromete sustancialmente con las organizaciones, que guardan estrecha, si no dependiente, relación con el espacio social (Pensado Fernandez et. al., 2018, p. 9).

El clima organizacional es la identificación de las características de los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento. Por eso, resulta necesario para su estudio considerar los componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales (Sandoval Caraveo, 2004, p. 48).

“La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (Sandoval Caraveo, 2004, p. 83). Por eso en las organizaciones modernas, se ha tornado relevante el análisis de aspectos intangibles en la gestión del capital humano, ya que de estos surge información para quienes tienen la

responsabilidad de tomar decisiones relativas a la implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión del personal (Pedraza Melo, 2018).

Origen

En opinión de (Galarza, 2010), la aparición del concepto clima organizacional coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno al rol gravitante del ambiente para la conducta de las personas.

“El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento” (p. 349), según (Galarza, 2010).

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron algunas variables psicológicas que requerían rápida atención de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo. A partir de allí, se empezó a darle importancia a factores como la moral y el clima psicológico de las empresas (Galarza, 2010).

Más tarde, la escuela del Comportamiento o Conductista reivindica y potencia los postulados humanistas. Allí aparecen las reputadas teorías sobre la motivación humana de Maslow y Herzberg. Al sobresalir la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional cobra nuevamente relevancia. (Galarza, 2010).

Más recientemente con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos, se constituiría un distintivo clima organizacional (Galarza, 2010, p. 350).

Varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto clima organizacional. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, situación que ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, sus orígenes teóricos y el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. (García Solarte, 2009, p. 45). No obstante, sí se visualiza un consenso en que el clima organizacional

tiene efectos sobre los resultados individuales de acuerdo con la percepción del colaborador y también con los resultados de la organización (García Solarte, 2009).

Para Pensado Fernandez et. al., (2018) se torna difuso el nacimiento del concepto. No hay consenso académico al respecto, pero consideran que el concepto de clima organizacional fue introducido en 1960 desde el campo de la psicología industrial por Gellerman. Por otra parte, Soberanes Rivas y Fuentes Islas (2009) plantean lo siguiente:

Diversos autores han sugerido que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento, la Gestalt y la funcionalista. Los gestalistas postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción; por otro lado, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales (p. 122).

Relevancia

Para Litwin y Stringer (1978), el contexto y la estructura de la organización influyen en el clima organizacional, y este impacta en el comportamiento de sus miembros. Midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño de sus empleados.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros. Así, se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflictos, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador ejerce un control sobre la determinación del clima de tal manera que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización (Brunet, 1992, p. 21).

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años, ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las

técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares de consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (García Solarte, 2009, p. 46).

Al respecto Soberane Rivas y Fuentes Islas (2009) señalan lo siguiente:

En la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el clima organizacional, por la gran relevancia que reviste tanto para las instituciones como para las organizaciones el saber la manera en la que el personal percibe su ambiente de trabajo (p. 122).

Cada organización está conformada por individuos que se agrupan deliberadamente, según un interés y una estrategia particular, a partir de la libre decisión humana. La empresa es una actividad humana que genera un valor agregado, un crecimiento no solo en términos de eficiencia sino también del desarrollo de las personas: un proceso de transformación humana. Bajo esta premisa, liderar una organización supone un desafío estructural para la comunidad de personas que se asocian e impulsan un proyecto común -económico y social- y un desafío ético porque implica el compromiso y el desarrollo personal de todos los individuos que la conforman (Debeljuh y Revuelta, 2017, p. 51).

Sistemas organizacionales y clima

Según Likert (1969), los sistemas organizacionales se pueden tipificar en cuatro, cada uno con un clima particular:

- **Autoritario:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, es decir, la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización; desde allí, se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los empleados trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen sobre la base del miedo, y la comunicación solo existe en forma de instrucciones. Por lo tanto, el clima que se presenta es de desconfianza, temor e inseguridad.
- **Paternalista:** En este caso, las decisiones se toman desde la cima de la organización, centralizando el control, pero con una mayor delegación que en el caso anterior. Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. El tipo de relación es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de ciertos límites de relativa flexibilidad. Para los subordinados, el clima parece estable y estructurado,

y sus necesidades sociales están estar cubiertas en la medida en que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Consultivo:** En este sistema organizacional, existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico; si bien las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados también pueden hacerlo en los niveles más bajos. La dirección tiene confianza en sus empleados y, para motivarlos, se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima, y existe interacción entre ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico, la administración se basa en objetivos y niveles altos de responsabilidad.
- **Participativo:** El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización; esto es, en toda la organización. Se obtiene participación en grupo; la dirección tiene plena confianza en los empleados. La comunicación se establece de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. En general, este es el tipo de sistema que se trata de obtener en las organizaciones, pero aún se encuentran arraigados patrones que corresponden a los dos primeros sistemas.

Dimensiones

“El diagnóstico del clima organizacional es una herramienta de gestión organizacional que ha sido abordada tradicionalmente a partir de la medición de las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales” (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007, p. 42).

Cada uno de los estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que consideran relevantes. En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del clima organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

Los autores manifiestan que no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones (p. 42).

Según Litwin y Stringer (1978), en una organización el clima organizacional se explica a través de nueve dimensiones:

- **Estructura:** Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado será positivo o negativo en la medida que la organización ponga énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue, sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo; y, si no lo hace bien, se lo incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Representa las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización, y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.

- Estándares: Se refiere a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- Conflicto: Corresponde al sentimiento que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; al énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos, o se disimulen. En este punto, muchas veces, juega un papel muy determinante el rumor, lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- Identidad: Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte, Moos e Insel (1974) plantean diez dimensiones para definir el clima organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad.

Por último, Brunet (1992) afirma que, para evaluar el clima de una organización, es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- Autonomía individual: Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: Mide el grado en los métodos de trabajo se establecen y son comunicados a los empleados por los superiores.
- Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y en las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Medición

El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico de la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional, específicamente de las dimensiones que elija el

investigador; de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que, a su vez, inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, se recomiendan acciones específicas que permitan modificar las conductas y crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. (García Solarte, 2009, p. 48).

Para Reinoso Alarcón y Araneda Cea (2007, p. 42), el proceso de medición comienza al aislar las variables que resultan de interés para el investigador. Posteriormente, se desarrolla el concepto por medio de la revisión de los antecedentes teóricos, y culmina esta etapa con la definición del problema.

Dos aspectos no deben perderse de vista en la medición; la objetividad y la confiabilidad. El primero se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. La objetividad se obtiene a partir de la definición y estandarización de criterios para la aplicación y análisis de la información. El segundo, se refiere al grado en que el instrumento de medición produce resultados iguales, es decir, consistentes y coherentes. Se calcula a partir de coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes, en general, oscilan entre cero y uno; cero representa inexistencia de confiabilidad, y uno el máximo de confiabilidad. En consecuencia, mientras más cercanos a uno sean los coeficientes, mayor será la confiabilidad (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

Según Brunet (1992), el instrumento de medida más utilizado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este presenta preguntas sobre hechos particulares de la organización, y el cuestionado debe indicar hasta qué punto está de acuerdo o no con la descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. En cada pregunta, se le pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la imagina idealmente, lo cual permite observar hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Al respecto el autor García Solarte transmite:

La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (2009, p. 49).

Se han desarrollado varios cuestionarios que intentan medir el clima organizacional. Según Brunet (1992), los siguientes cuestionarios son válidos para medirlo: el de Likert; el de percepción del clima al interior de las compañías de seguros de Schneider y Bartlett; el de Pritchard y Karasick; y el de Litwin y Stringer, de 1968, que es el más difundido y utilizado. Este último está constituido por cincuenta ítems, apoyados en las nueve dimensiones mencionadas.

La función del líder

Existen fuerzas que actúan sin reparos en todas las organizaciones, al punto de influir en el comportamiento humano. Por eso, cabría preguntarse, cómo abordar el cambio inminente y, sobre todo, cómo manejar el proceso de dejar de ser y hacer, o incorporar nuevas cosas y, qué se necesita para que el cambio se logre. Las respuestas a estas preguntas pueden ser variadas, pero no hay duda de que, para todo cambio, la acción de líder asume un carácter vital, de máxima responsabilidad, para iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión cualquier programa de mejoramiento y desarrollo en su organización (Perez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Los líderes deben buscar construir un ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos individuales e institucionales, empleando sus conocimientos sobre la realidad organizacional, pero también dándoles espacio a los colaboradores para transmitir sus creencias y opiniones. Es importante, entonces, que el líder pueda observar a la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada, considerando la cultura de la institución y las coyunturas (Perez, et. al., 2006).

Conciliación entre trabajo y familia

Concepto

Estamos ante un nuevo escenario, un escenario complejo en el que más allá de los roles de género, hombres y mujeres se enfrentan al reto de levantarse cada día y buscar el modo de atender sus responsabilidades laborales y familiares. (Sanz Vergel, Demerouti y Galvez Herrer, 2013).

Para Arroyo Abad (2007), a la hora de hablar sobre los desafíos y los problemas que plantea la conciliación de vida laboral y familiar, hay que tener presentes no solo los efectos derivados sobre las personas involucradas sino el que tiene sobre las sociedades modernas; no sólo desde una mirada sociológica, sino también jurídica y económica. No se trata de una

mera necesidad igualitaria de compartir cargas familiares, sino la fijación de mecanismos que posibiliten el acceso al mercado laboral y a participación del hombre una participación en las responsabilidades familiares; la persona como ser individual no es la clave, sino la familia como un ente colectivo.

Las presiones de un ambiente de trabajo cada vez más competitivo, combinado con la falta de apoyo en las responsabilidades familiares, están generando conflictos considerables y tensiones para los trabajadores y trabajadoras, profesionales o no, que intentan conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Las responsabilidades familiares pueden constituir un impedimento mayor en el mercado de trabajo; en particular cuando es alto el conflicto entre las demandas de trabajo y las demandas familiares. Las mujeres, a menudo, cargan sobre las espaldas el mayor volumen de responsabilidades familiares, tensiones y desventajas en el mercado de trabajo, por lo que esto tiende a afectarlas más que a los hombres (Galhardi, 2007, p. 77).

El problema de conciliar entre el trabajo con la familia es una cuestión que atañe no solo a los miembros de la estructura familiar, sino a la estructura organizacional y a la sociedad en general. Son, precisamente, los cambios económicos y sociales de las últimas décadas los que han llevado a las empresas a querer competir 24 horas al día, estableciendo, en muchos casos, turnos interminables de trabajo. La incorporación de la mujer al mundo laboral también ha supuesto cambios en el desempeño tradicional de los roles, de modo que desde hace tiempo, ha quedado desdibujada la imagen del hombre que se dedica exclusivamente al trabajo y la mujer, al cuidado del hogar. (Sanz Vergel et. al., 2013, p. 407).

El rol de la mujer

Una de las grandes revoluciones sociales de la segunda mitad del siglo XX fue el cambio en la situación de los hombres y las mujeres en el trabajo, tanto por las modificaciones en la composición del mercado laboral como por la introducción de un debate muy vivo sobre los roles y las responsabilidades de unos y de otras en el ámbito doméstico. Las mujeres dejaron de orientarse preferentemente hacia la vida en pareja y comenzaron a hacerlo hacia el mercado laboral. Este cambio significó importantes transformaciones sociales y exigió una adaptación de las dos principales esferas en las que hasta hacía poco se dividía de manera rígida la vida social: el trabajo remunerado y la vida familiar (Artazcoz, García Calvente, Esnaola, Borrell, Sánchez Cruz, Ramos y Cabrera León, 2002, p. 72).

Según De La Cuesta Fernández y García (2006), hasta mediados de la década de los ochenta, en muchas sociedades occidentales, la mayoría de las mujeres quedaban relegadas al ámbito doméstico, mientras que el hombre mantenía la figura de proveedor. En ese contexto, era innecesario plantear el tema de conciliar la vida laboral y familiar. A partir de esa década, las mujeres comienzan a introducirse, de una manera paulatina pero constante e irreversible, en el mercado de trabajo en gran parte de los países occidentales ayudada por múltiples factores; el principal es su actitud de querer incorporarse al mercado de trabajo.

Este proceso comenzó, en general, de manera no traumática ni conflictiva. Tanto desde las iniciativas privadas como desde las públicas, se acentuó la incorporación de la mujer a la vida laboral, y quedó absolutamente postergada la imprescindible y paralela democratización de la vida doméstica, esto es, la parte de responsabilidad que les corresponde a los varones en el reparto igualitario de las tareas domésticas (De La Cuesta Fernández y García, 2006).

La corresponsabilidad familiar y el nuevo papel en general del hombre en el seno de la familia ha sido asumidas por los varones y por la sociedad desde hace una década; La inadaptación al nuevo modelo de relaciones familiares, en casos extremos, da lugar a graves conflictos en el seno de las familias. Este es un aspecto que permite introducir el concepto conciliación de vida laboral y familiar en las organizaciones (De La Cuesta Fernández y García, 2006).

Con este concepto coincide Alcañiz (2014), quien indica que la progresiva equiparación de mujeres con hombres en el mercado laboral no se correspondió con una similar presencia de hombres en el ámbito doméstico. Coincide también Debeljuh y Revuelta, (2017), al mencionar que si bien en la actualidad las mujeres trabajan a la par de los varones fuera de casa, no se ha generado un proceso inverso que lleve al varón a ocuparse a la par de las tareas domésticas.

El autor Carrario (2008) interpreta:

El trabajo de los cuidados que hacían las mujeres supone tareas complejas de gestión y organización, indispensables para el buen funcionamiento del hogar. Es un trabajo que se realiza durante todo el año y no ofrece apoyo y seguridad personal a quienes lo realizan” (p. 165).

Este modelo familiar reflejaba una estricta separación de trabajos y roles entre ambos cónyuges: el hombre tenía la obligación de proveer a la familia a través de un empleo a

tiempo completo; la mujer realizaba tareas de afectos y cuidado. Sin embargo, en los últimos años el modelo familiar tradicional, que resolvía las necesidades de cuidado a través del trabajo doméstico depositado en las mujeres, ha estado tambaleando. Las mujeres, que habían dedicado su tiempo y energías al trabajo no remunerado en el hogar se van incorporando al mundo público, social, político, económico (Carrario, 2008, p. 165).

La conciliación de vida laboral y familiar ayuda, entonces, a la articulación en el desempeño de ambas tareas, la doméstica y la laboral, pretendiendo resolver los conflictos mediante la implementación y uso de diversas estrategias (Alcañiz, 2014).

Para el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2017), a la hora de proyectar las prioridades, es indiscutible la importancia de la realización profesional de cada uno de los padres, que funcionan, además, como sustento económico del hogar, pero, sin lugar a dudas, el tiempo dedicado a la familia ocupa un lugar de privilegio en igual medida para ambos padres (p. 1).

Conflictos trabajo-familia

La familia surge como un nuevo stakeholder de la empresa. Debe responder a las necesidades reales de las personas y, a la vez, reconocer la identidad familiar de cada empleado ya sea como padre/madre, hijo/a, esposo/a, hermano/a, abuelo/a, nieto/a. La empresa ha de tener en cuenta a la familia de los empleados porque no se entiende al ser humano sin su dimensión familiar (Debeljuh y Revuelta, 2017, p. 55).

El conflicto es un fenómeno inherente a las relaciones humanas, por lo que la conciliación se ha transformado en una de las soluciones cruciales y la base para lograr el equilibrio, y el ajuste psicológico del individuo (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003).

Para Lin (2013), el conflicto trabajo-familia ocurre principalmente cuando las responsabilidades relacionadas con el trabajo interfieren en las actividades de la familia y viceversa.

Según Montenegro (2007):

En la medida en que los individuos desempeñan diferentes roles, posiblemente las expectativas de un rol harán que el desempeño en otro rol se dificulte y que, de esta manera, la persona experimente un conflicto (p. 143).

Por su parte, Sanz Vergel et. al, (2013) refieren que tanto los conflictos como las consecuencias pueden clasificarse, principalmente, en tres categorías:

Organizacionales: Impacto negativo de la sobrecarga. La variable más estudiada ha sido el número de horas dedicadas al trabajo, ya que determina el tiempo que dedicar a otras responsabilidades. Cuando se trabaja un gran número de horas, para evitar que la familia influya en el trabajo, se utilizan estrategias como ayuda externa en el cuidado de la casa o los hijos, o bien se reduce la responsabilidad a nivel familiar.

- Familiares: El entorno familiar es también una fuente de estrés, se ha considerado el principal antecedente del conflicto familia-trabajo. Los problemas de pareja y el cuidado de hijos o personas mayores dificultan el desempeño en las tareas laborales, al centrar los pensamientos en asuntos no relacionados con el trabajo.

- Personales: Debido a los roles sociales, se espera que entre los hombres el trabajo influya más en la familia, mientras que en las mujeres influye más la familia en su trabajo. El hombre dedica más horas al trabajo, por lo que, en su caso, los niveles de conflicto ocurren en la dirección opuesta, es decir, son sus tareas laborales las que le impiden el desarrollo de responsabilidades familiares. Las características de personalidad son variables que pueden amortiguar o exacerbar la aparición del conflicto, así como sus efectos.

Para Sanz Vergel, et. at. (2013), las consecuencias de estos conflictos son las siguientes:

- Organizacionales: Principalmente la intención de abandonar el trabajo por considerarlo como un obstáculo y una fuente de desequilibrio, y el absentismo que surge como consecuencia de tener que atender las responsabilidades familiares, incluso en detrimento del propio trabajo. Las intenciones de abandono se relacionan con el conflicto trabajo-familia mientras que el absentismo, con el conflicto familia-trabajo.

- Familiares: Las dificultades para compaginar la esfera laboral con la familiar, tiene consecuencias importantes en la vida privada de las personas. Cuando una persona experimenta conflicto, no puede dedicar todo el tiempo o la energía que le gustaría a otras actividades, por lo que disminuye el nivel de satisfacción con varios aspectos de su vida.

- Personales: La salud y el bienestar de las personas se ven afectados ante las dificultades para compaginar trabajo y familia, disminuyen el bienestar físico y el psicológico, la calidad del sueño e incluso la satisfacción con la vida. Aparecen entonces síntomas somáticos como

fatiga, náuseas y dolor de cabeza; emociones negativas como ansiedad, depresión e irritabilidad; disminución en la calidad del sueño e insomnio.

Formas de fomentar la conciliación

Para Debeljuh y Revuelta (2017):

Es muy frecuente que cuando se habla de conciliar trabajo y familia la mirada se centre en el tiempo y la energía que el trabajo absorbe, a costa de la energía y del tiempo necesario para dedicarse a la casa y a la familia. Ante esta disyuntiva una salida rápida es buscar una solución desde la gestión del tiempo y los parámetros de la eficiencia organizacional (p. 34).

Para Figueroa y Aravena (2015), cuando se hace referencia a prácticas conciliatorias, no se debe pensar solo en políticas estratégicas de las organizaciones, ni en mecanismos de ajuste estatales, sino también en las estrategias de afrontamiento individual que cada persona pone en juego al hablar de conciliación.

Según Sanz Vergel, et. al. (2013), las variables moderadoras de los conflictos trabajo-familia surgen del apoyo organizacional mediante la implementación de políticas que faciliten la conciliación, el apoyo familiar y las características de la personalidad de las personas involucradas. El apoyo familiar se vislumbra cuando la persona cuenta con una familia o una pareja que comprende su situación laboral, le proporciona comprensión y apoyo tanto instrumental como emocional. Por último, la estabilidad emocional de los trabajadores también modera las relaciones entre el conflicto trabajo-familia, el agotamiento y la depresión.

Cada organización ha de prestar la adecuada atención a las familias de sus colaboradores, evitar que el trabajo disgregue a la familia e integrar a sus deberes laborales. La empresa ha de proteger a las familias de los empleados y tiene la responsabilidad de facilitar el equilibrio entre trabajo y familia, ya que esta gira en torno a la órbita laboral, en cuanto a tiempos, planificación y recursos. La empresa ha de respetar los derechos de la familia y apoyarla pero sin afectar su libertad y autonomía (Debeljuh y Revuelta, 2017, p. 42).

Incluir a la familia de los empleados entre las responsabilidades de la empresa fortalece el concepto actual de responsabilidad social empresarial, en general, y especialmente, su dimensión interna. Esta preocupación genuina por las personas que integran la organización a potencia su crecimiento personal, familiar y laboral, acompañando a los colaboradores y a sus

respectivas familias con una gestión integral que no solo responda a normativas sino que incorpore la conciliación como una variable estratégica (Debeljuh y Revuelta, 2017, p. 56).

Costo-beneficio de implementar políticas de conciliación

Responder al reto de la conciliación no es una tarea fácil, pues depende de múltiples factores tanto estructurales como culturales, difíciles de enfrentar. Entre los argumentos referidos a la viabilidad o no de apostar por medidas conciliadoras, emerge de forma significativa el del cálculo costes-beneficios que supone la implantación de muchas de estas medidas para las empresas.

En cuanto a los costes, se distinguen dos grandes tipos; por un lado, los costes económicos directos, y, por otro lado, los costes organizativos. Respecto a los primeros, según el discurso predominante, se tiene conciencia de que el desarrollo de muchas de estas acciones, sobre todo, las relativas a bajas por maternidad, suponen un coste para la empresa, pero este no es valorado como excesivamente problemático. Esto se debe, por un lado, a que la tasa de nacimientos anuales por empresa suele ser baja, por lo que el coste que genera es fácilmente asumible. Por otro lado, las medidas más habituales, tanto excedencias como reducciones de jornada, suelen acompañarse de una reducción proporcional en los salarios de los trabajadores y, cuando se trata de reducciones de jornada pequeñas (1/8 o menos de la duración de la jornada), de un aumento de la productividad pues se desarrolla el mismo trabajo en menos tiempo.

Donde se expresa una mayor problemática es en los costes organizativos que acarrear muchas de estas medidas. Las bajas o excedencias por maternidad pueden generar importantes trastornos para las empresas. Sobre todo, en aquellas donde existen departamentos pequeños compuestos principalmente por mujeres y en los que pueden coincidir varias embarazadas a la vez. En determinados puestos, aquellos con menor responsabilidad y trabajos más mecánicos, no resulta excesivamente problemática la sustitución, pero los que requieren un alto grado de formación y especificidad presentan una mayor complicación. Otra solución por la que se suele optar es la redistribución del trabajo, que también tiene costes organizativos y problemáticas asociadas, sobre todo, porque obliga a los demás trabajadores de los departamentos afectados a asumir mayores cargas laborales.

Pero, además de costes, la puesta en marcha de medidas que promueven la conciliación también reporta beneficios o ventajas para el funcionamiento de la empresa. En general, desde Recursos Humanos se reconocen las ventajas que supone para sus empresas la puesta

en práctica de dichas medidas. Sin embargo, una de las primeras barreras que encuentran es la dificultad para cuantificar estos beneficios. Según afirman, conciliar la vida familiar y la vida laboral trae consigo una importante rentabilidad, pero, en muchos casos es, cualitativa e intangible. A pesar del argumento de la dificultad de cálculo, en la mayoría de las empresas son conscientes de la importancia de su puesta en práctica. Entre los beneficios que reportan, los más frecuentemente citados son los siguientes:

- **Mejora del clima y motivación laboral:** Este es un aspecto crucial en el desarrollo de toda organización social. Un entorno de trabajo más agradable tiene como consecuencia una mayor motivación en los empleados, así como un mayor grado de integración y compromiso con los objetivos que se persiguen.
- **Aumento de la productividad:** Este mejor clima y motivación repercute de forma decisiva en una mayor productividad laboral. A pesar de que apenas se hace referencia a estudios específicos que lo confirmen, los responsables de Recursos Humanos detectan cómo los problemas familiares afectan, en ocasiones, a la productividad de sus plantillas.
- **Reducción de la rotación del personal:** Una menor rotación es una importante contribución para retener el talento. El grado de rotación en una empresa muestra en buena medida el grado de satisfacción. Las empresas detectan que tener medidas que contribuyan a equilibrar el ámbito privado con el laboral es un elemento cada vez más importante para retener al personal, sobre todo, al más cualificado, y evitar la fuga de talentos, así como los costes asociados con la búsqueda y formación de nuevo personal que sustituya al que abandona la empresa.
- **Reducción del absentismo laboral:** A pesar de que los responsables de Recursos Humanos no relacionan estrechamente el absentismo con los problemas familiares, pues consideran mucho más problemáticas las bajas por enfermedad (singularmente por depresión), sí señalan que las facilidades ofrecidas para organizar la vida familiar a través de la flexibilidad de horario y mediante la utilización de las vacaciones, así como la posibilidad de contar con días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad.

Además de estos beneficios, que forman parte de la percepción general de los directivos de Recursos Humanos, algunos responsables han destacado también otro tipo de ventajas, que de una forma u otra, están relacionadas con los anteriores, a saber: reducción del estrés, aumento de la tasa de retorno al puesto de trabajo tras el permiso de maternidad, así como reducción de los períodos de excedencia y preservación del talento de la empresa, mejora de la imagen

de la compañía y aumento de la competitividad de la empresa (Meil, García , Luque De La Torre y Ayuso, 2016, pp. 16-18).

Para Biedma Ferrer y Medina Garrido (2014), el interés de muchas organizaciones por incorporar medidas socialmente responsables no debe ser incompatible con buscar una mejora en el desempeño organizativo. Existe una relación directa entre la implantación de medidas de conciliación trabajo-familia para los colaboradores y el aumento su desempeño. La implementación de políticas de conciliación trabajo-familia es percibida favorablemente por los trabajadores; y eso no solo mejora el comportamiento organizativo, sino que, al mejorar su desempeño, se logran beneficios directos en los resultados.

Situación en Argentina

Según Debeljuh y Revuelta (2017), es un deber ético de las empresas tener en cuenta los derechos familiares de las personas que integran la organización, de proteger a sus colaboradores y a sus respectivas familias incorporando la conciliación como una variable estratégica y de gestión integral. También el Estado tiene la obligación de generar sinergias y articular acciones para que se pueda beneficiar a la sociedad. En Argentina, distintos organismos como la Subsecretaría de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, dependiente de la Secretaría de Acompañamiento y Protección Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social asumieron ese rol.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015) indica:

Las transformaciones en la organización social de los últimos años hacen necesaria una renovación en la legislación laboral. El modelo tradicional de familia de varón proveedor único y mujer cuidadora que prevaleció desde la conformación del capitalismo ya no es modelo hegemónico (p. 5).

El régimen de contrato de trabajo aprobado por la Ley N° 20.744/1974 regula el empleo privado desde entonces. Teniendo en cuenta las transformaciones sociales y culturales de los últimos años, entre las que se destacan el ingreso masivo de las mujeres al mundo del trabajo y las modificaciones en las estructuras familiares, ese cuerpo normativo ha quedado desactualizado. Por otro lado, algunos beneficios que otorgan las empresas a sus trabajadores no se incluyen en los convenios colectivos de trabajo, por lo que no revisten el carácter de permanentes (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2018, p. 23).

Por lo mencionado, algunos convenios de trabajo ya han incorporado políticas que promueven la conciliación. Los siguientes son ejemplos de dichas políticas (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2018):

- Incremento de días de licencia por paternidad y por maternidad.
- Ampliación del período de excedencia sin goce de haberes.
- Derecho a optar por reducción de jornada luego del vencimiento de la licencia legal por maternidad, con reducción proporcional de salario.
- Mismos derechos para madres y padres biológicos que para los adoptivos.
- Licencia por guarda judicial con fines de adopción
- Compensación por gastos de guardería, jardín de infantes y preescolar, o bien para el cuidado de niños a domicilio.

Por su parte, en el ámbito privado, se han creado agrupaciones como el Club IFREI, red formal de empresas promotoras de una cultura flexible y de la responsabilidad familiarmente corporativa (Debeljuh y Revuelta, 2017).

Según la IAE Business School (2018), el Club IFREI está dirigido a empresas que ya han implementado políticas de flexibilidad laboral o programas en torno a la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores y de sus familias, y a todas aquellas que tengan interés en implementar nuevas herramientas y busquen conocer experiencias de buenas prácticas en otras organizaciones.

Este club pone a disposición la guía de buenas prácticas en sus diferentes versiones y actualizaciones de las cuales se desprenden los siguientes ejemplos de políticas implementadas en el ámbito privado (Debeljuh y Revuelta, 2017):

| Empresa | Grupo de riesgo | Política |
|-----------|-----------------|---|
| Accenture | Madres | Posibilidad a la empleada de trabajar tres días desde la casa y dos desde la oficina, hasta que su hijo cumpla un año. |
| | Madres | Posibilidad a la empleada de trabajar medio día desde la casa y medio día desde la oficina cumpliendo con las 8 horas de trabajo hasta que su hijo cumpla un año. |
| | Padres | Posibilidad de trabajar 3 días desde la casa y 2 desde la oficina durante el primer mes de vida del |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| | | bebé. |
| Farmacity | Madres | Posibilidad de disminuir la jornada laboral hasta dos horas, con la consiguiente reducción de salario proporcional a la cantidad de horas optadas hasta los 3 años de vida de su hijo. |
| Natura Cosméticos | Padres | Posibilidad de gozar 40 días pagos de licencia luego del nacimiento de su bebé. |
| Prudential Seguros | Empleados de ambos sexos de la fuerza de ventas | Involucramiento de la familia en el proceso de selección. Antes del ingreso a la empresa y dentro del proceso de selección del profesional, uno de los pasos consiste en un encuentro informal con el cónyuge/ pareja del candidato para interiorizarlo de la posición y de la disponibilidad que esta requiere. |
| San Cristobal Seguros | Empleados mayores | Talleres de acompañamiento para la etapa de transición de sus colaboradores. |
| | Empleados de ambos sexos a los que les falte cinco años para jubilarse | <p>Plan de retiro anticipado con sesenta meses garantizados de sueldo mensual neto.</p> <p>Una vez cumplidos los años para obtener la jubilación y hasta que le salga esta, se le garantizan los meses de sueldos hasta el primer cobro con tope de 12 meses.</p> <p>Cobertura de obra social para él y su grupo familiar por todo el período del programa hasta su jubilación definitiva.</p> <p>Asesoramiento jurídico-contable para realizar los trámites jubilatorios sin costo alguno.</p> <p>En caso de fallecimiento dentro del período del programa, se sigue abonando el acuerdo a sus herederos hasta la fecha tope de edad jubilatoria.</p> <p>A la firma de la adhesión al programa, se le asigna una suma de dinero importante de acuerdo con cada rango de haberes para destinar a nuevos emprendimientos.</p> |
| Santander | Empleados de ambos sexos | Chequeo de salud integral en horario de trabajo y estaciones de control de salud. |
| YPF | Empleados de ambos sexos | Programa de protección a las víctimas de la violencia ejercida en el entorno familiar. Incluye apoyo médico y psicológico tanto para los empleados y empleadas y su grupo familiar directo. |

Organización mundial del trabajo: rol del Estado en la conciliación

La legislación laboral pone al Estado como garante de un nivel básico de protección de los trabajadores. En este marco, se ubica la normativa sobre protección de la maternidad y apoyo a trabajadores/ras con responsabilidades familiares: su objetivo es prevenir la discriminación y garantizar el derecho a trabajar remuneradamente sin tener que renunciar a proveer el cuidado de los miembros de la familia que así lo requieran (Organización Internacional del Trabajo, 2009, p. 88).

La protección de la maternidad se creó para resguardar la salud de la madre y el/la niño/a o niña por nacer, y durante sus primeras semanas de vida; así como para protegerla frente a una discriminación por su condición. Aunque no se estableció con el objetivo explícito de conciliar vida familiar y laboral, ha tenido efectos sumamente importantes en esta línea. De hecho, esta protección es la única medida con efectos conciliatorios presente en la legislación laboral de los países de la región. En la mayoría de los casos, consiste en una licencia, el fuero maternal y permisos para la lactancia (Organización Internacional del Trabajo, 2009, p. 88).

Del mismo modo, la Organización Internacional del Trabajo indica que otra medida ampliamente adoptada en la región es la protección contra el despido por razones relacionadas con la maternidad y también que en la mayoría de los países se garantiza el derecho de la trabajadora a volver al mismo puesto o a uno equivalente y a tener un tránsito durante el período de gestación sin afectar el salario, por ejemplo, evitando realizar trabajos insalubres o peligrosos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (2009), basándose en la revisión de las legislaciones laborales nacionales, se concluye que las medidas tienden a enfocarse en la protección de la maternidad, pero, mayoritariamente, sin abordar otras responsabilidades familiares.

CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR: IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE VENTAS

La organización ManpowerGroup

Historia en el mundo

La organización fue fundada en Milwaukee, Wisconsin, Estados Unidos en 1948 por los abogados Elmer Winter y Aaron Scheinfeld; Su origen fue casual. Los mencionados necesitaban una mecanógrafa para trabajar en un proyecto y no podían encontrar una persona que trabajara para ellos en forma temporal. Esta situación los llevó a preguntar a otras empresas cómo enfrentaron las emergencias de personal y al ver que ninguna les daba respuestas satisfactorias llegaron a la conclusión de que había un mercado para una agencia de ayuda temporal. Así nació Manpower.

A partir del año 1952 la empresa logra expandir sus operaciones en ubicaciones como Nueva York, Boston y Minneapolis, apoyándose en iniciativas de capacitación laboral y educación. Hacia el año 1956 empieza la expansión internacional a través del modelo de franquicias ingresando de esa forma en Canadá, Reino Unido y Francia, país que se ha convertido desde ese momento en el mayor mercado internacional de la compañía.

En 1963 la empresa desembarca en América del Sur abriendo sus oficinas en Chile y en 1964 realiza el mismo movimiento en Asia estableciéndose en Hong Kong.

La expansión fue tal que hacia el año 1967 Manpower se convierte en una empresa pública con una oferta pública inicial en la Bolsa de Nueva York (NYSE) con el símbolo MAN.

La sociedad siguió con crecimiento exponencial, llegando a superar en el año 1985 las mil oficinas alrededor de todo el mundo y ya con presencia en todos los continentes. En 1994 dos mil oficinas y en 1998, momento en que es principal sponsor del mundial de fútbol, tres mil oficinas en cincuenta países; En la actualidad tiene cinco mil oficinas alrededor del mundo y emplea a 600.000 personas.

Historia en Argentina

La marca llega a Argentina en el año 1965 transformándose a partir de ese momento en la empresa líder del mercado de provisión de personal temporario y en el de búsqueda y selección de personal permanente para empresas de todos los tamaños e industrias.

En la actualidad tiene presencia en catorce provincias a través de veinticuatro sucursales y tres centros de talento y reclutamiento en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Emplea a más de 7.300 personas, tiene 1200 clientes y 401 empleados en su planta permanente.

Manpower Argentina es una filial del grupo Manpower Inc. y no posee accionistas directos en el país.

Servicios en Argentina

A través de las sociedades Cotecsud S.A.S.E, Benefits S.A. y Salespower S.A. y las marcas Manpower, Experis y Talent Solutions, la organización brinda una amplia variedad de servicios de capital humano:

Reclutamiento y tercerización de personal temporal y permanente para posiciones base.

Provisión de talento profesional permanente y soluciones de capital humano por proyecto en áreas de tecnología de la información, marketing digital, finanzas e ingeniería.

Servicio de búsquedas ejecutivas.

Tercerización de procesos de reclutamiento y selección diseñado a la medida de cada cliente. Puede incluir el proceso completo, o cada una de las partes que lo integran.

Tercerización basada en talento es el servicio por el cual se dirige la conducción de un proceso, tarea o área en virtud de un resultado por proyecto.

Consultoría organizacional brindando soluciones de gestión del talento, transición de carrera, coaching y outplacement.

Visión, valores y atributos de marca

Liderar la creación, provisión de servicios y soluciones innovadoras para la fuerza laboral que permitan a sus clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo es la visión de la empresa.

Sus valores son la gente, el conocimiento y la innovación:

Gente: Nos importa la gente y el papel del trabajo en su vida. Respetamos a las personas como individuos, confiamos en ellas y las apoyamos para que puedan alcanzar sus objetivos. Ayudamos a que las personas desarrollen sus carreras. Reconocemos el aporte que nuestros colaboradores, clientes, candidatos y asociados realizan para que logremos el éxito. Promovemos y recompensamos los logros.

Conocimiento: Compartimos nuestros conocimientos, experiencia y recursos para que todos puedan comprender el presente y el futuro del mundo laboral, y sepan cuál es el mejor modo de enfrentarlo. Escuchamos activamente y aprovechamos dicha información para mejorar nuestras relaciones y servicios. Fomentamos el desarrollo y la adopción de las mejores prácticas de empleo en el mundo entero.

Innovación: Estamos a la vanguardia del mundo laboral. Nos atrevemos a innovar, a ser pioneros y a evolucionar. Desafiamos la norma para descubrir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Disfrutamos de nuestro espíritu emprendedor. Asumimos riesgos, sabiendo que no siempre tendremos éxito, pero nunca arriesgamos a nuestros clientes.

Atributos de marca: Incluyentes, confiables, atractivos, visionarios, innovadores y expertos.

Incluyentes: Somos para todos, en todos los niveles.

Confiables: Estamos comprometidos en hacer lo correcto.

Atractivos: La gente está interesada en lo que decimos y hacemos.

Visionarios: Nos anticipamos al futuro.

Innovadores: Tenemos una perspectiva diferente de las cosas.

Expertos: Somos la fuente reconocida de opiniones y mejores prácticas.

Estándares de negocios

La empresa sigue un conjunto de principios que guían sus acciones, políticas y procesos, basados en su código de ética y conducta, en sus valores y cultura organizacional.

Las políticas y procedimientos garantizan que ManpowerGroup cumpla con la legislación vigente. Frente a una duda o controversia respecto a la forma de desarrollar un servicio, la empresa también ayuda a sus clientes a priorizar el cumplimiento de la ley.

La organización tiene controles que evitan cualquier acto de corrupción en su vínculo con clientes, proveedores, organismos gubernamentales o sindicales. Evitan situaciones de conflicto de intereses y aseguran que bajo ningún concepto requirieren a un candidato o personal asociado el pago de sumas de dinero.

Respecto a sus proveedores se aseguran que comprendan y adhieran al código de conducta y estándares de negocio de la organización al mismo tiempo que reciben un pago justo y según los tiempos acordados durante su contratación.

En relación a los empleados garantizan el respeto a sus derechos, particularmente el de recibir una adecuada información respecto de sus condiciones laborales, derecho a la libertad ambulatoria, a la intimidad, a la asociación colectiva, a un trato no discriminatorio y a cualquier otro derecho legalmente vigente; La empresa también asegura que su personal es adecuadamente registrado y disponga de su remuneración en el momento en que se debe efectuar el pago según lo establecido por la ley, evitando cualquier situación que pueda ser considerada como pago no registrado. Del mismo modo no contrata menores de 18 años y no acepta la presencia de niños o adolescentes en los establecimientos donde se prestan tareas salvo que sea en guarderías.

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo de ManpowerGroup Argentina está compuesto por el Director General y sus reportes inmediatos que conforman el Comité de Dirección. Ellos participan activamente en los Comités y Comisiones sobre diferentes temáticas de relevancia para el negocio, gestionando con foco en la sustentabilidad, la ética y el triple desempeño: económico, social y ambiental. Entre los Comités se destacan el Comité de Ética, Comité de Fraude, Comité de Diversidad, Comité de Conciliación y Comité de Sustentabilidad.

Respecto al Comité de Dirección, está compuesto en su totalidad por personas argentinas. El 71,4% son hombres y el 28,6% mujeres; La edad promedio es de 52,7 años y el tiempo medio de permanencia en la organización es de 14,4 años.

El problema a resolver: Influencia de las políticas de conciliación vida laboral y familiar en clima organizacional de equipo de ventas

Inicios y antecedentes del problema

La empresa realiza desde el año 2006 una encuesta anual de clima organizacional en la que mide la percepción de todos sus colaboradores en relación con seis ejes:

Orgullo de pertenecer.

Cultura.

Cumplimiento de la visión y valores.

Liderazgo

Desarrollo y carrera

Cliente, candidatos y empleados asociados

La herramienta tiene la característica de resguardar la confidencialidad de la información por lo que es totalmente anónima; Cumple con los objetivos de conectar a los integrantes de la organización con la visión y valores de la empresa, construir su cultura, vincularse con la gente y brindar información útil para la retención y desarrollo de sus empleados.

Aunque la encuesta no es obligatoria, desde su creación los empleados adhirieron a su utilización ya que consideran que es un espacio valioso para expresar sus opiniones y percepciones. Desde un primer momento el porcentaje de uso fue mayor al 80% de la población, siendo ese ratio de 86% en 2019.

A partir de 2007 el análisis de los resultados de esta encuesta, sus planes de acción derivados y la aprobación del Plan Integral de Conciliación vida laboral y familiar es uno de los asuntos abordados por el Comité de Dirección; En consecuencia, sus integrantes desde ese mismo año reciben capacitaciones sobre sustentabilidad, tendencias y sobre el modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

El plan estratégico de ManpowerGroup Argentina, que guía las operaciones en el país, es definido con un alcance temporal de tres años e incluye quince objetivos relacionados con la responsabilidad social corporativa, con indicadores de cumplimiento y métricas anuales. Uno de esos objetivos es la visualización de mejoras en la encuesta anual de clima; La casa matriz evalúa periódicamente tanto el estado de cumplimiento como la evolución de cada una de las metas planificadas, razón por la cual la alta dirección de la empresa no sólo asume el compromiso de trabajar por una gestión responsable del negocio, sino que debe rendir cuentas internas de su desempeño anual en el tema.

Así fue cómo, a partir de los planes de acción de la encuesta de clima organizacional de 2007 y en respuesta a las necesidades planteadas por los empleados, en 2008 la empresa crea el Comité de Conciliación, espacio integrado por nueve hombres y mujeres de la casa central y sucursales con distintos niveles de mando y áreas de negocio; el objetivo de ese equipo fue avanzar activamente en la definición de políticas que den marco a opciones de flexibilidad laboral y otras instancias que permitan mejorar el balance trabajo-familia a los empleados.

La creación del comité coincidió con la creación de un plan de promoción de la mujer en el mundo del trabajo con acento en la conciliación vida laboral y familiar. La organización ponía en ese momento manos a la obra para atender a uno de los grupos más vulnerados en lo

que respecta a conciliación. El plan no se hizo solo puertas adentro de la organización sino con empresas clientes y organismos públicos, poniendo en agenda empresaria el tema de la participación de la mujer en la fuerza laboral como componente fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible a largo plazo. El plan tiene efectos sobre la igualdad de género en el trabajo, la inclusión de la mujer y la paridad en planes sucesorios y puestos de responsabilidad.

El Comité de Conciliación, siguiendo los lineamientos del modelo Empresa Familiarmente Responsable del IESE Business School de Barcelona, realizó un autodiagnóstico para conocer el punto de partida y un relevamiento de toda la organización en cuanto a prácticas de conciliación ya implementadas.

A partir del análisis poblacional, se determinaron seis grupos de riesgo, identificados como aquellos empleados susceptibles de vivir a corto plazo mayores tensiones y dificultades de conciliación entre la vida laboral y familiar: madres con hijos de 0 a 12 años, padres separados, jóvenes, empleados que invierten mucho tiempo en viaje a destino laboral, colaboradores afectados al negocio rural y mandos.

A partir de ese análisis, el Comité avanzó en la elaboración de un plan integral de conciliación denominado "Manpower con vos. Equilibrando tu vida" para dar respuesta a las necesidades de estos grupos de riesgo, pero de aplicación para toda la empresa. Fue puesto en marcha en noviembre de 2009.

Para que el plan sea exitoso se realizó una primera etapa de capacitación y concientización a todos los líderes de la compañía y se organizaron encuentros con diversos grupos de empleados, que sirvieron como instancia de intercambio, reflexión y conocimiento de las necesidades e inquietudes de cada empleado; Con el mismo objetivo el Comité de Conciliación designó a un equipo responsable como administrador, que desde ese momento y hasta la actualidad, lleva un registro de las solicitudes y el otorgamiento de los beneficios.

La empresa busca medir si los empleados solicitan el goce de las políticas y simultáneamente si los líderes son permeables a permitirlo, desarraigando de esa manera la creencia de que cumplir con la vida laboral y al mismo tiempo la familiar es incompatible; La medición puede hacerse y desglosarse por sector, líder, zona geográfica, rango etario y sexo.

El plan integral de conciliación estaba conformado por diez políticas:

Licencia por paternidad extendida.

Licencia optativa paga por 30 días posterior a la licencia por maternidad.

Reducción temporaria de jornada para madres que se reintegran de la licencia por maternidad.

Licencia por adopción para madres y padres.

Adecuación laboral para cuidado de familiares enfermos.

Día libre por cumpleaños.

Horario laboral flexible.

Viernes laboral flexible.

Teletrabajo.

Licencia especial anual para personal jerárquico.

Luego se agregaron:

Utilización de las vacaciones segmentando en días hábiles.

Encuentros anuales de hijos con padres en ámbito laboral.

Actividades recreativas y de salud en horario de trabajo.

Programa de vacunación en la oficina.

El programa fue disruptivo para la época por lo que la empresa fue reconocida en 2009 con el premio "Hacia una empresa familiarmente responsable" de la Fundación Proyecto Padres por el trabajo de su Comité de Conciliación creador del plan integral de conciliación denominado "Manpower con vos. Equilibrando tu vida".

Las políticas de conciliación llevan catorce años desde su implementación y su uso se hizo generalizado en toda la organización. Pese a ello se busca analizar si las políticas siguen teniendo efecto positivo al momento de medir el clima en el equipo de ventas, grupo en el cual no se vislumbran mejoras significativas en los ratios de la encuesta en los últimos dos años.

Diagnostico actual del problema

Los resultados de las encuestas de clima de los años 2018 y 2019 del equipo de ventas revelan los siguientes resultados:

| Dimensión | Índice de favorabilidad 2018 | Índice de favorabilidad 2019 |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Orgullo de pertenecer | 82% | 71% |
| Cultura | 81% | 79% |
| Cumplimiento de la visión y valores | 85% | 86% |
| Liderazgo | 92% | 83% |
| Desarrollo de carrera | 82% | 76% |
| Cliente, candidatos y empleados asociados | 86% | 76% |
| Participación | 92% | 93% |
| | (54 personas) | (52 personas) |

Ante estos resultados se visualizan aspectos positivos y negativos. Es positivo que una porción significativa del equipo mantenga interés en la herramienta y decida expresarse; La tasa de participación sigue en niveles muy altos y la empresa lo valora ya que permite conocer la percepción del equipo con mayor información y precisión.

Por el contrario, como aspecto negativo se vislumbra que en cinco de las seis dimensiones medidas, los resultados tienen tendencia a la baja, demostrando cierto inconformismo de una parte del equipo.

Al hacerse un análisis profundo de cada dimensión se visualizan caídas muy significativas en la percepción de los colaboradores en algunas preguntas disparadoras, resultados que encienden alarmas y generan preocupación a la Dirección.

| Pregunta disparadora | 2018 vs 2019 índice de favorabilidad |
|--|---|
| Mi líder me motiva | -26% |
| Confío en que la organización me da un trato justo | -14% |
| La cantidad de trabajo que se me asigna es razonable | -36% |
| Creo que dentro de la empresa hay oportunidades para alcanzar mis metas profesionales y personales | -22% |
| Retenemos al talento clave | -18% |
| Me siento motivado en mi actual trabajo | -16% |
| En general, estoy satisfecho con mi trabajo actual | -11% |
| Hablo bien de la marca, servicios y soluciones de mi organización | -9% |
| Recomendaría la empresa a mis amigos/as y colegas como un gran lugar para trabajar | -17% |
| Nuestros líderes fomentan la colaboración | -19% |
| Confío en que mis colegas harán lo que dicen que harán | -7% |
| Mi trabajo representa un desafío | -6% |
| Impulsamos las mejores prácticas internas para mejorar nuestros resultados | -14% |
| Mi equipo colabora de manera efectiva para alcanzar nuestras metas | -18% |

Otro dato que genera intranquilidad es que se visualiza que el índice de rotación del personal del equipo de ventas ha crecido en los últimos dos años, 8% 2017 vs 2018 y 12% 2018 vs 2019. La mayor incidencia se vislumbra en las posiciones de Ejecutivos de Venta, no así en posiciones de liderazgo donde hay más estabilidad. En este equipo en 2017 y 2018 no hubo despidos.

Esta información es de relevancia no sólo porque la curva de aprendizaje de este puesto es larga en el tiempo sino porque las personas que dejan la compañía podrían buscar trabajo en la competencia, arrastrando así su cartera de clientes.

Se estima que en promedio lleva un año hasta que un ingresante a cubrir la posición de Ejecutivo de Venta conoce el negocio, todos los servicios, sistemas, su zona geográfica asignada, industrias y está en condiciones de asesorar a los clientes y hacer cotizaciones.

En las encuestas de salida que la organización hace a las personas que deciden dejar la compañía, se visualizó que las del área de ventas manifiestan como patrón común que la decisión de abandonar el espacio no está basada en salario ni beneficios sino a la imposibilidad de conciliar su vida laboral con sus anhelos profesionales y familiares.

Así mismo el equipo que administra y mide el uso de las políticas de conciliación indica que en los últimos dos años el equipo de ventas hizo un uso más moderado de las políticas si se lo compara con otras áreas de la organización.

Para esta medición se sabe que hay políticas que pueden ser utilizadas una sola vez al año como por ejemplo el día de cumpleaños o las licencias por maternidad y paternidad mientras que otras pueden solicitarse y utilizarse varias veces al año, como los viernes laborables flexibles o la licencia especial anual para personal jerárquico que consta de cinco días libres al año y se permite gozar por día.

| Área | Año 2018 Cantidad de veces que se usaron las políticas por persona en promedio | Año 2019 Cantidad de veces que se usaron las políticas por persona en promedio |
|---------------------------|---|---|
| Ventas | 9 | 7 |
| Sistemas | 10 | 11 |
| Operaciones | 13 | 11 |
| Administración y Finanzas | 14 | 13 |

| | | |
|---------------------------------------|----|----|
| Capital Humano | 13 | 14 |
| Legales | 14 | 12 |
| Impuestos | 14 | 15 |
| Marketing | 12 | 16 |
| Sustentabilidad y Asuntos Públicos | 13 | 15 |

Consecuencias del problema

La casa matriz exige a la filial Argentina un crecimiento del 8% anual de las ventas para los años 2021 y 2022, escenario que requerirá no solo un reacondicionamiento estratégico comercial sino también de contar con un equipo altamente efectivo que genere nuevos negocios.

Si el equipo de ventas no tiene estabilidad en cuanto a su composición, se encuentra desmotivado, trabajando a disgusto en la organización, no alineados todos los colaboradores entre sí y con sus líderes, viendo que sus metas profesionales y personales no son alcanzables, difícilmente la empresa pueda conseguir el objetivo planteado.

Una propuesta de solución

Objetivos de la propuesta

En base al estudio del caso y a las conclusiones arribadas, se propone a la empresa acciones alternativas para ejecutar durante 2020 respecto a la conciliación vida laboral y familiar con impacto positivo en la percepción del equipo de ventas.

Implementadas estas acciones es esperable que la empresa disponga para 2021 y 2022 de un equipo comercial estable, sólido, comprometido y motivado que lleve a la organización a cumplir con el objetivo planteado por la casa matriz.

Trabajo en campo y detalle de la propuesta

Como paso previo a enunciar el trabajo de campo, para un mejor entendimiento se detalla la composición del equipo comercial:

| | |
|--|---|
| Cantidad de empleados 2020 | 50 |
| Cantidad de Gerentes | 1 |
| Cantidad de Supervisores | 8 |
| Cantidad de Ejecutivos de Venta (Su función principal es captar nuevos clientes) | 21 |
| Cantidad de Ejecutivos de Cliente (Su función principal es atender al cliente activo) | 20 |
| Sexo | 53% hombres – 47% mujeres |
| Antigüedad promedio líderes | 7,2 años |
| Antigüedad promedio Ejecutivos | 4,3 años |
| Ubicación geográfica | CABA 20% G.B.A. 18% Resto Bs. As. 14% Cuyo 12% NEA 9% NOA 9% Patagonia 9% Litoral 9% |
| Edad promedio | 42 años |
| Personal sin hijos (líderes) | 12% |
| Personal sin hijos (Ejecutivos) | 48% |
| % renuncias 2018 | 12% |
| % renuncias 2019 | 13% |
| % renuncias 2020 YTD | 8% |

Con el objetivo de obtener información de campo para el presente trabajo, en agosto 2020 se hizo una encuesta dirigida a todos los integrantes del equipo de ventas, incluyendo a sus líderes.

Constó de dieciséis preguntas, sin respuestas obligatorias salvo una, de forma tal que permitiera conocer la cantidad de personas que participaron; al no solicitarse datos personales ni registro previo, adquirió el carácter de anónima, aspecto muy valorado en esta exploración al no permitir identificar sexo, edad, posición ni antigüedad.

A los encuestados se le consultó respecto a la valoración de cada una de las políticas de conciliación vigentes. También sobre el uso que le dieron en los últimos años, si las consideran importantes al momento de contestar la encuesta de clima y en qué cuantía las mismas influyen en sus respuestas; cuales quisieron usar y no pudieron y los motivos del no uso, fueron aspectos también examinados.

A modo de resumen se destacan los siguientes datos:

| | |
|--|--|
| Personas encuestadas | 50 |
| % de respuestas obtenidas | 90% (45 / 50) |
| Políticas más utilizadas durante los tres últimos años | Día libre de cumpleaños Teletrabajo Días hábiles de vacaciones (segmentación) |
| Políticas menos utilizadas durante los tres últimos años (excluye las relacionadas con maternidad y paternidad) | Adecuación laboral cuidado de personal enfermo Licencia especial anual para personal jerárquico |
| Políticas más valoradas (gozadas o no) | Día de cumpleaños Teletrabajo Licencia por paternidad extendida |
| % de personas que consideran importantes las políticas de conciliación al momento de contestar la encuesta de clima | 95,6% |
| En un rango de 1 a 5 (siendo 5 el valor más positivo) cuánto influyen las políticas de conciliación en el clima organizacional | Valoración 5 = 35,6% Valoración 4 = 42,2% Valoración 3 = 22,2% |

| | |
|--|---|
| | <p>Valoración 2 = 0%</p> <p>Valoración 1= 0%</p> |
| Principales políticas que desearon utilizar y no pudieron | <p>Viernes laboral flexible</p> <p>Horario laboral flexible</p> <p>Licencia especial anual para personal jerárquico</p> |
| Principales motivos que impidieron el uso de las políticas | <p>31,1% no tuvieron impedimentos para hacer uso de las políticas.</p> <p>37,7% consideró que si las utilizaba el trabajo iba a quedar incompleto,</p> <p>11,1% adujo no poder gozarlas por la carga de trabajo en el sector.</p> <p>6,7% sintió temor de solicitarlas y por eso no las pidió</p> <p>2,2% dijo que el uso de las políticas no está bien visto por su líder.</p> |

Simultáneamente, se hicieron cinco entrevistas telefónicas a colaboradores del equipo comercial. Para guiar las entrevistas, se utilizaron algunas preguntas disparadoras similares en contenido a las de la encuesta; se permitió a los empleados que se expresen en las respuestas. No se les preguntó la valoración de cada política sino en general. También se les hizo una pregunta final de respuesta abierta relacionada con que cambios le harían al programa de políticas.

Las personas entrevistadas fueron tres mujeres y dos hombres, cuatro sin hijos, sólo un líder, todos con padres vivos y con variada antigüedad, pero ninguno con menos de un año; En el grupo elegido no había estudiantes y fueron dos personas de C.A.B.A., una del G.B.A. y dos del interior del país ubicadas en la zona de Cuyo y Patagonia.

De estas entrevistas surgieron cuatro aspectos claves; El 80% tiene el pensamiento respecto a que las políticas vigentes atienden mayormente necesidades de madres y padres y que hay pocas que ayuden a conciliar al personal sin hijos que no ocupen posiciones de liderazgo. En este rango etario se encuentra el 48% del equipo de ventas y el 85% de las personas que buscaron un cambio de rumbo laboral en 2018 y 2019.

En forma unánime las personas entrevistadas dijeron que por haber muchas licencias para padres y madres y durante su goce la empresa no permite reemplazos, quienes estén trabajando ven incrementado el caudal de compromisos, impidiéndoles conciliar su vida

laboral y familiar durante meses. También el 100% consideró que las políticas de conciliación tienen un rol muy importante en el clima del sector.

Por su parte, el líder entrevistado indicó que él y también sus pares encuentran dificultades para gozar de la licencia especial para personal jerárquico debido a la imposibilidad de delegar aspectos inherentes a sus labores diarias como es la autorización de cotizaciones por sistema.

En base a la información obtenida de la encuesta general y en las entrevistas individuales se recomienda la implementación de nuevas políticas para atender las necesidades de conciliación de personas que no sean padres. Algunas opciones:

- Cincuenta horas libres al año siguiente, exclusivo para colaboradores que no tengan hijos ni sean líderes, tengan más de cinco años de antigüedad y hayan alcanzado sus objetivos de venta el año anterior.
- Veinte horas libres al año siguiente, exclusivo para colaboradores que no tengan hijos ni sean líderes, tengan menos de cinco años de antigüedad y hayan alcanzado sus objetivos de venta el año anterior.
- Quienes sean estudiantes universitarios obtengan veinte horas libres adicionales al año sin importar la antigüedad ni los resultados de ventas.
- Se considera necesaria la incorporación de reemplazos temporarios para cubrir licencias prolongadas padres. El impacto en costos se vería reducido por el período cubierto por ANSES.
- En la actualidad para el goce de las políticas, la compañía exige un mínimo de antelación de aviso al líder. Se propone flexibilizar ese tiempo para todas las políticas que no involucren licencias prolongadas; Al pasar de 72 a 24 horas hábiles permitirá a los colaboradores un manejo más adaptable de su agenda.
- Se recomienda premiar económicamente en forma anual a aquellos líderes que autoricen mayor cantidad de pedidos de conciliación y alcancen sus objetivos en ventas; Este incentivo haría que los líderes rechacen sólo solicitudes que comprometan realmente el trabajo el área y evitaría sesgos que impidan su utilización. En misma línea pero en sentido contrario se plantea que aquellos dirigentes que impidan el goce de políticas a sus colaboradores, tampoco puedan gozar su licencia especial de líder.

- Como hay algunos colaboradores nuevos en el equipo, se formula hacer una campaña de relanzamiento de las políticas para que todas las personas conozcan sus derechos y obligaciones.
- Volver a hacer talleres de concientización para líderes es otra de las propuestas. Deben comprender que el uso de las políticas no va a en desmedro de sus objetivos comerciales.
- Las madres que retornan a la actividad, en general, no eligen la reducción temporaria de la jornada aun cuando la necesitan. Es una política valorada por las madres, pero poco utilizada y la razón es netamente económica; Actualmente si se reduce la jornada se achica proporcionalmente el salario; Una acción para paliar esta situación podría ser que acompañando la reducción de salario la empresa ofrezca préstamos financieros, a devolver a su regreso y a tasas reducidas.
- La política relacionada con la adecuación de jornada para cuidado de personal enfermo es poco utilizada debido a que para su goce requiere consenso previo con el líder. En situaciones las personas tienen que atender urgencias y no hay tiempos para el consenso; Asimismo, algunos líderes por fuera de lo indicado en la política exigen a sus subordinados que entreguen certificados médicos que avalen el pedido. Son ejemplos hijos con fiebre, personas de edad avanzada que sufren accidentes domésticos, están internados o deben concurrir a estudios médicos. Los requisitos explicados desalientan el uso de una política y obligan a los empleados a hacer todo tipo de maniobras para atender sus obligaciones laborales y familiares.

Se propone que para esa política no haya tiempo previo de aviso, de forma tal que las personas que lo requieran puedan utilizarlo inmediatamente. Se deberá reforzar a los líderes que no es requerimiento la presentación de certificados y que es suficiente para su goce el aviso telefónico escrito al líder. Debe primar la relación de confianza de ambas partes.

- Se sugiere un análisis profundo de la estructura del equipo de ventas para nivelar las cargas laborales y también la revisión de procesos operativos que impacten a los líderes del equipo y que les impida ausentarse de su puesto en ocasiones que necesiten atender aspectos personales o familiares.

Resultados esperados

A partir de la creación de nuevas políticas de conciliación y adecuaciones de las actuales se espera que el equipo de ventas pueda conciliar mejor su vida laboral y familiar;

Consecuentemente sean más productivos, sus integrantes decidan permanecer más tiempo en la organización reduciendo el índice de rotación anual y todo ello se vea reflejado en mejores valores en la encuesta de clima a realizarse en septiembre de 2021.

CONCLUSIONES

Estamos ante un nuevo escenario, un escenario complejo en el que más allá de los roles de género, hombres y mujeres se enfrentan al reto de levantarse cada día y buscar el modo de atender sus responsabilidades laborales y familiares.

Las presiones de un ambiente de trabajo cada vez más competitivo, combinado a veces con la falta de apoyo para atender las responsabilidades familiares, están llevando a conflictos considerables y tensiones para los trabajadores, profesionales o no, que intentan conciliar ambos roles.

Las mujeres a menudo cargan sobre las espaldas el mayor volumen de responsabilidades familiares, las tensiones y las desventajas en el mercado de trabajo por lo que tienden a afectarlas más que a los hombres; Principalmente en las dos últimas décadas ellas han dejado de orientarse preferentemente hacia la vida en pareja y han comenzado a hacerlo hacia el mercado laboral, cambio que ha generado transformaciones sociales y está exigiendo una adaptación no solo de las familias sino también de las organizaciones.

La corresponsabilidad familiar y el nuevo papel que el hombre ha de desempeñar en el seno de la familia es uno de los aspectos más relevantes para introducir el concepto conciliación vida laboral y familiar en las organizaciones y en este contexto la familia surge como un nuevo stakeholder.

Las políticas de conciliación de vida laboral y familiar que las organizaciones implementen ayudarán a sus empleados a la articulación de ambas tareas, la doméstica y la laboral, pretendiendo así resolver muchos de los conflictos que la no conciliación acarrea.

Este tipo de conflictos no sólo tienen consecuencias en el seno de la familia sino en el individuo y en la organización donde trabajan.

En la familia puede generar un fuerte estrés, problemas de pareja e insatisfacción para sus integrantes ya que no pueden dedicarse todo el tiempo o con la energía que les gustaría. Los hijos y los padres mayores son en general una fuente de presión para los trabajadores; Por su parte los individuos que tienen dificultades para compaginar trabajo y familia se ven afectados en su bienestar físico y psicológico. Aparecen entonces síntomas somáticos como fatiga, emociones negativas como ansiedad, depresión e irritabilidad y dificultades en el sueño.

Las organizaciones no quedan exentas a estos conflictos. Los trabajadores pueden considerar el abandono del trabajo por pensarlo como un obstáculo y una fuente de desequilibrio; El absentismo también puede crecer como consecuencia de tener que atender las responsabilidades familiares y la productividad de las personas disminuye.

La conducta que tienen las personas que integran las organizaciones tiene especial incidencia en logro de las metas institucionales. El contexto y la estructura de la empresa influyen en el clima organizacional y este impacta en el comportamiento de sus miembros, por lo tanto, se descubre que hay un nexo entre las políticas de conciliación que la empresa disponga y el clima que en ella se genere y los trabajadores perciban.

En este campo, el órgano de gobierno de la organización y sus líderes puede influir sobre la determinación del clima; Midiendo la percepción de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la empresa operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño de sus empleados.

El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que la empresa elija; Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

En este sentido, para medir, ManpowerGroup utiliza desde el año 2006 la encuesta de clima. Es un cuestionario escrito, anónimo y confidencial que se administra con frecuencia anual a todos los empleados de la organización. Con éste, la empresa elige evaluar seis dimensiones: orgullo de pertenecer, cultura, cumplimiento de la visión y valores, liderazgo, desarrollo de carrera y el tratamiento a clientes, candidatos y empleados asociados.

Desde que mide el clima organizacional, el directorio visualiza que año tras año, en el resultado general y en varios sectores en particular los valores mejoran; no obstante, desconocen si esto se debe a que el personal valora las políticas de conciliación u a otros factores.

El otorgamiento de estas políticas representa un significativo gasto anual para la organización; para el directorio resulta fundamental determinar si las políticas logran influir positivamente en la percepción que tienen los colaboradores. En caso afirmativo, el programa

puede continuar e incluso expandirse; caso contrario, se revisará para reacondicionarlo o bien se podrá decidir redireccionar el gasto y los esfuerzos.

En particular, el directorio de esta empresa visualiza que el resultado de las dos últimas encuestas de clima arrojó resultados no favorables en el equipo de ventas; representa una preocupación al considerarse este grupo el pilar fundamental para lograr el crecimiento que la casa matriz exige para los próximos dos años.

Este trabajo pretende determinar si las políticas de conciliación vida laboral y familiar influyen en el clima organizacional del equipo de ventas. También revelar las políticas más valoradas y las más utilizadas durante los últimos dos años y por último verificar si las más valoradas son las más utilizadas y de no ser así, explicar los motivos.

Para ello se hizo una encuesta ad hoc que fue enviada a todo el equipo en agosto 2020, incluyendo a sus líderes, y en simultáneo, entrevistas personales muestrales a cinco empleados. La encuesta tuvo una tasa de respuesta del 90% (45 de 50 personas).

A partir de los resultados obtenidos y respuestas recabadas, se presentan las siguientes conclusiones con las cuales se verifica no solo el objetivo principal sino también los secundarios:

- Los empleados valoran considerablemente todas y cada una de las políticas, inclusive las que no utilizan; En la encuesta todas las políticas obtuvieron una calificación mayoritaria de nivel 5 en un rango de 1 a 5, siendo 5 la mejor; llama la atención, aunque no sea parte del objetivo de este trabajo determinar el motivo, que la política de teletrabajo fuera valorada por 16 personas con un 4 y 28 con 5, cuando el resto de las políticas tienen valoración 5 entre 35 y 39 personas.
- Los colaboradores encuestados y también los entrevistados indicaron que al momento de contestar la encuesta anual tienen muy en cuenta las políticas de conciliación. De los encuestados el 95,6% respondió en forma afirmativa, mientras que los entrevistados lo hicieron de manera unánime.
- Los empleados encuestados 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.

- Las políticas más utilizadas son el día libre de cumpleaños y teletrabajo (la gozaron el 64,4% de los que respondieron la encuesta); la política que permite una segmentación flexible de las vacaciones, en períodos distintos a los que prevé la ley de contrato de trabajo o los convenios colectivos, fue la tercera más utilizada (46,7% de los encuestados). Estos datos guardan relación con las respuestas de los entrevistados. Las cinco personas justamente indicaron que fueron estas tres políticas las que más utilizaron.
- El 68,9% de los encuestados manifiestan dificultades para el goce de las políticas que valoran y el 100% de los entrevistados coinciden en este aspecto. La carga excesiva de trabajo y dificultades para compensar a las personas que están ausentes con motivo de la conciliación, especialmente madres y padres con licencias prolongadas fueron los motivos más mencionados.
- El 80% de los entrevistados manifestaron que visualizan una concentración de políticas para atender las necesidades de conciliación de madres y padres pero pocas para personas que no tienen hijos y que ocupen posiciones base; transmitieron que esto es algo que se habla en los equipos donde trabajan. Se destaca que el 48% de los Ejecutivos de Venta y de Clientes no tienen hijos y en esas posiciones se produjeron el 100% de las renuncias del sector en los últimos dos años.

Como consecuencia de esas conclusiones se proponen una serie de nuevas políticas y el reacondicionamiento de las actuales para facilitar el goce; Una vez implementadas se puede esperar que los empleados concilien mejor su vida laboral y familiar, aumenten su productividad y haya una reducción de la rotación del personal en esa área.

Por último si bien los sistemas organizacionales de las empresas también pueden determinar su clima particular dependiendo si son autoritarios, paternalistas, consultivos o participativos, en este sentido no se propone a la empresa innovar; Según se puede interpretar de las conversaciones con las personas entrevistadas, ManpowerGroup predica el estilo consultivo; se considera adecuado para fomentar el buen clima, ya que si bien las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados también pueden hacerlo en los niveles más bajos. La dirección tiene confianza en sus empleados, los escucha y para motivarlos se usan las recompensas y los castigos ocasionales, y existe la interacción por ambas partes.

REFERENCIAS

- Alcañiz M. (2014). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. Castellón: Universitat Jaume I.
- Arroyo Abad C. (2007). Perspectivas laborales en torno a la conciliación vida laboral y familiar: el reto de la compatibilidad y la corresponsabilidad. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 244-270.
- Artazcoz L. , García-Calvente M. , Esnaola S. , Borrell C. , Sánchez-Cruz J. , Ramos J., y Cabrera-León A. (2002). Desigualdades de género en salud: la conciliación de la vida laboral y familiar. Madrid: Informe Sespas.
- Biedma Ferrer J. y Medina Garrido J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño. Cataluña: Intengible Capital Universitat Politècnica de Catalunya.
- Brunet L. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Carrario M. (2008). Los retos de las mujeres en tiempo presente ¿Cómo conciliar la vida laboral y la vida familiar? Neuquén: Universidad Nacional del Comahue.
- De La Cuesta Fernandez S. y García I. (2006). Conciliación de la vida familiar y laboral. Alicante: Universidad de Alicante.
- Debeljuh P. y Revuelta M. (2017). Hacia una Responsabilidad Compartida: Familia, empresa y sociedad. Buenos Aires: Baur.
- Figuroa A. y Aravena V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajofamilia en las organizaciones. Pensamiento Psicológico, 123-135.
- Galarza A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology, 347-362.
- Galhardi R. (2007). Conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. Revista Latinoamericana de Derecho Social, 77-93.
- García Solarte M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (31 de Marzo de 2017). <https://www.buenosaires.gob.ar>. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/conciliacion-trabajo-familia-ambos-tenemos-que-tener-las-mismas-prioridades>
- Greenhaus J. , Collins K. y Shaw J. (2003). The relation between work-family balance and quality life. Journal of Vocational Behavior, 510-531.
- IAE Business School. (6 de Nov de 2018). www.iae.edu.ar. Obtenido de <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoEImpacto/Centros/Confye/Paginas/Club-IFREI.aspx>
- Likert R. (1969). El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.

Lin A. (2013). *The Relationship Between Work/Family Demands; Personality and Work Family Conflict*. Cambridge: The Business Review.

Litwin G. y Stringer R. (1978). *Motivation and organizational climate*. Boston: Graduate School of Business, Harvard University.

Meil G., García C., Luque De La Torre M. y Ayuso L. (2016). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 15-33.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). *Avances en la Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar en la negociación colectiva*. Buenos Aires: Dirección de Prensa y Comunicaciones. Obtenido de http://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/160510_cegiot_avancesEnLaConciliacion.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (6 de Noviembre de 2018). www.argentina.gob.ar. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documentodetrabajo.pdf

Montenegro G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 139-160.

Moos R. & Insel P. (1974). *The Work Environment Scale*. California: Consulting Psychologists Press.

Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: OIT-PNUD.

Pedraza Melo N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Antioquia, Colombia: REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN.

Pensado Fernández M. , García Lopez T. , Ortiz García J. (2018). Construcción de un instrumento para dimensionar el clime organizacional. *REVISTA CIENCIA ADMINISTRATIVA CONGRESO CIFCA*, 5-22.

Pérez I., Maldonado M. y Bustamante S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional* . Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador .

Reinoso Alarcon H. y Araneda Cea B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39-54.

Sandoval Caraveo M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Juarez, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sanz-Vergel A. , Demerouti E. y Galvez Herrer M. (2013). *La conciliación de la vida laboral y familiar*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Soberanes Rivas L., Fuente Islas A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *La nueva gestión organizacional*, 120-127.

