



Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Equilibrio trabajo-vida: Percepción de efectividad de los empleados sobre las políticas que buscan propiciarlo***

Ana Inés Radeland  
DNI 32.386.689  
Directora de Trabajo de Graduación: Marina Calamari

Buenos Aires, 2020

## **Resumen ejecutivo**

Muchas veces, en el imaginario colectivo se encuentran por separado la idea del trabajo y la vida no laboral como si fueran dos campos completamente ajenos entre sí. Sin embargo, existen influencias recíprocas entre ambos dominios. Estas influencias pueden ser positivas o negativas. Especialmente para atender a estas últimas, las organizaciones han desarrollado políticas y beneficios que buscan equilibrar posibles conflictos entre ambos dominios. Profundizar la comprensión del conflicto trabajo-vida y la forma en que las organizaciones pueden colaborar para lograr un mejor equilibrio ha sido el eje de este trabajo. Para ello, se realizó una encuesta sobre la percepción de efectividad de las políticas tendientes a favorecer el equilibrio trabajo-vida. Se indagaron aspectos individuales y organizacionales que pueden incidir en la percepción de efectividad y las políticas y beneficios que ofrecen las organizaciones. La encuesta fue respondida por 144 trabajadores en relación de dependencia del área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

A partir del trabajo de campo realizado se pudo conocer que la mayoría de los empleados de organizaciones que cuentan con políticas que facilitan el equilibrio trabajo-vida, se encuentran satisfechos con estos beneficios. En cambio, aquella porción de la muestra que no los encuentra útiles, o bien trabaja para organizaciones que no poseen políticas afines, o identifican un factor cultural fuerte por el cual los beneficios no son de utilidad en tanto no son accesibles. Asimismo, el mayor conflicto no estaría dado por el tiempo objetivamente utilizado para las tareas del trabajo, sino por el impacto que este tiempo tiene en la vida de las personas (como valoración subjetiva del tiempo que ocupa el trabajo).

Finalmente, se comparten una serie de recomendaciones para colaborar, desde las organizaciones, con la mejora de la salud de los trabajadores y cosechar los beneficios que conlleva.

# Índice

1	Introducción	1
1.1	Pregunta y objetivos de investigación	2
2	Encuadre Conceptual	3
2.1	Conflicto trabajo-vida y doble presencia	4
2.2	Equilibrio trabajo-vida ( <i>Work-life balance</i> )	6
2.3	Políticas y beneficios para el cuidado del equilibrio trabajo-vida	8
3	Investigación de campo	14
3.1	Características de la muestra	14
3.2	Análisis e interpretación del relevamiento	19
3.2.1	Tiempo dedicado al trabajo	19
3.2.2	Beneficios y percepción general	25
3.2.3	Percepción factores individuales	36
3.2.4	Percepción factores relacionados a la organización, contenido y relaciones en el trabajo	41
4	Conclusiones del problema abordado	47
5	Sugerencias para la acción	51
6	Conclusiones generales del trabajo	53
7	Referencias	56
8	Anexo	60

# 1 Introducción

En la segunda mitad de los años 80, la investigación sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida (*work-life balance*) adquirió gran empuje. Esta noción refiere a la posibilidad de tener tiempo para llevar a cabo las tareas profesionales y manejar asuntos personales que exceden al empleo sin importantes tensiones entre ambas actividades. La discusión en torno a esta problemática aborda cuestiones como el conflicto trabajo-vida, las consecuencias del conflicto y su repercusión en los dominios del trabajo y la vida no laboral.

Este trabajo indaga cómo perciben los empleados las políticas y beneficios que pretenden favorecer el equilibrio trabajo-vida. Es decir, si perciben que estas políticas y beneficios les sirven para gozar y mantener ese equilibrio, o no. Algunas subpreguntas que subyacen buscan comprender cuáles son las políticas y beneficios ofrecidos que son percibidos como más útiles y si son, efectivamente, utilizados. También resultó de interés intentar describir cuáles son las características que poseen las personas que encuentran útiles las políticas y beneficios, y las que no, así como los aspectos organizacionales que pueden incidir.

Se considera que este tema es relevante y debiera estar entre las prioridades de la agenda de talento de todas las organizaciones. El mercado presenta una gran competencia por los talentos y, muchas veces, los diferenciales que pueden ofrecer las organizaciones para ser elegidas están más relacionados con la calidad de vida que con las tareas. En relación con la atracción del talento deseado por la organización, existen estudios que demuestran que las personas que buscan integrar ambos dominios tienen preferencias por aquellas organizaciones que ofrecen flexibilidad, en tanto les facilitan alcanzar sus objetivos. Por otro lado, quienes prefieren separar los dominios para poder gozar de un equilibrio, se alejan de esta clase de propuestas (Rau & Hyland, 2002). Las organizaciones, actualmente, buscan reducir costos, por lo que es responsabilidad de recursos humanos comprender lo vital de estos programas para poder ofrecer un abanico de posibilidades saludables y efectivas a los empleados. La inversión en beneficios para el equilibrio trabajo-vida puede redundar en compromiso, fidelidad y marca empleadora; y podría ser visto como una estrategia a largo plazo.

A su vez, los programas que ofrecen políticas y beneficios para el equilibrio trabajo-vida tienen un gran poder en el incremento de la productividad, reducción del

ausentismo y la retención de talentos, especialmente frente a contextos especiales como pudieran ser etapas de crisis económica, una pandemia o una crisis social.

Por ello, es relevante saber si las propuestas que ofrecen las organizaciones son valoradas favorablemente por las personas en pos de percibir equilibrio trabajo-vida.

Ahora bien, cuando los miembros de una organización no perciben equilibrio, el desbalance podría afectar su salud, lo cual impactaría negativamente, tanto en los individuos como en la organización. Dentro de las principales consecuencias observables para la organización se encuentran el aumento de los índices de rotación, insatisfacción, disminución del compromiso, etc.

## **1.1 Pregunta y objetivos de investigación**

La pregunta principal que guía este trabajo es: ¿qué percepción tienen los empleados sobre las políticas y los beneficios que buscan favorecer el equilibrio trabajo-vida?

Acompañan a esta pregunta un conjunto de subpreguntas que orientan la indagación.

A saber:

- ¿En qué consisten las políticas que el mercado ofrece para favorecer el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados?
- ¿Cuáles son percibidas como más efectivas? ¿Cuáles como menos?
- ¿Existen diferencias entre aquellos trabajadores que perciben útiles las políticas y beneficios y aquellos que no?
- ¿Qué factores individuales y organizacionales inciden en la percepción?

En este sentido, el objetivo del trabajo es indagar si las políticas y los beneficios destinados al cuidado del equilibrio trabajo-vida son apreciados y percibidos como efectivos para sugerir recomendaciones para la gestión de esta problemática. A continuación, se presenta el encuadre conceptual sobre el tema.

## 2 Encuadre Conceptual

Muchas veces, en el imaginario colectivo se encuentran por separado el trabajo y la vida no laboral como si fueran dos campos completamente ajenos entre sí. Sin embargo, existen influencias recíprocas entre ambos dominios que han sido abordadas por la literatura que distingue influencias positivas y negativas entre ambos dominios.

Entre las perspectivas que abordan las influencias positivas entre el trabajo y la vida no laboral se encuentran conceptos como: *enriquecimiento trabajo-familia* (*Work-family enrichment*), *facilitación trabajo-familia*, *mejora trabajo-familia* (*enhancement*), *derrame positivo* (*positive spillover*). El *enriquecimiento* (*work-family enrichment*) refiere a la transferencia virtuosa de conocimientos, habilidades, flexibilidad, recursos psicológicos, emociones, etc. de un dominio a otro (Greenhaus & Powell, 2006). El enriquecimiento se correlacionó positivamente con los recursos provenientes del dominio laboral (beneficios positivos que pueden fluir desde el dominio del trabajo hacia el dominio familiar) con satisfacción laboral, situación que es más habitual cuando la persona tiene un autoconcepto más ligado a su identidad laboral; y al enriquecimiento familiar con los recursos provenientes del dominio laboral (beneficios positivos que pueden fluir desde el dominio familiar hacia el dominio laboral (*family enrichment of work*) con satisfacción familiar, situación más frecuente cuando el individuo se identifica más fuertemente con su identidad familiar (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006).

Por su parte, la *facilitación trabajo-familia* refiere a la sinergia en la cual recursos asociados a un rol (por ejemplo, afectos, habilidades, autoestima, etc.) hacen posible o facilitan la participación en otro rol (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004). Por su parte, Greenhaus y Powell (2006) plantean que la *mejora trabajo-familia* refiere a los recursos psicológicos y sociales que se adquieren al participar de múltiples roles en la vida, donde las experiencias de uno de los roles mejoran la calidad de vida en otro rol. Carlson, Kacmar, Wayne, y Grzywacz (2006) trabajan sobre el concepto de *derrame positivo* (*positive spillover*), aludiendo a la transferencia de habilidades, valores, comportamientos, humor, etc. desde un rol hacia otro.

Así como existen influencias positivas que pueden resultar en beneficios tanto para las personas como para las organizaciones; existen influencias negativas entre los dominios del trabajo y la vida. Entre las influencias recíprocas negativas encontramos

conceptualizaciones que refieren al conflicto vida-trabajo o a la noción de doble presencia desde la perspectiva de los factores de riesgo psicosociales.

## **2.1 Conflicto trabajo-vida y doble presencia**

Existen diferentes posturas respecto de lo que es el conflicto trabajo-vida. En un trabajo seminal, Kahn (1964) define el conflicto trabajo-vida como el resultado de las presiones de los dominios del trabajo y de la vida personal que, al ser incompatibles entre sí, generan conflicto entre ambos dominios. Cabe aclarar que el término “trabajo-vida” no contempla, solamente, las cuestiones laborales y familiares, sino que abarca otro tipo de actividades y necesidades que habitualmente se describirían como tiempo libre. En la misma línea, Greenhaus y Beutell (1985) lo definen como aquel conflicto entre los diferentes roles que experimenta un individuo cuando las demandas derivadas de un dominio (sea la vida o el trabajo) son incompatibles con el rol y las demandas derivadas del otro dominio. Se trata de un conflicto bidireccional donde cualquiera de los dos dominios puede interferir con el otro.

El conflicto puede tener diferente naturaleza. Por ejemplo, basarse en los tiempos, donde el tiempo dedicado a uno de los dominios compite con el tiempo dedicado al resto de sus actividades. También, puede basarse en un conflicto respecto de la presión, donde la presión ejercida por uno de los dominios interfiere con el desempeño y el cumplimiento de las responsabilidades del otro dominio. O podría ser un conflicto basado en el comportamiento, donde comportamientos de un dominio se cuelan en el otro, aun siendo incompatibles para este segundo dominio.

El conflicto trabajo-familia trae consecuencias negativas que afectan la calidad de vida dada la dificultad de armonizar la vida laboral con la no laboral, lo que conlleva una disminución del bienestar psicológico y físico. Esto trae repercusiones en el cuerpo (por ejemplo, problemas digestivos, fatiga, dolor de cabeza) y/o genera emociones negativas (ansiedad, depresión, irritabilidad) y, a nivel psicológico, disminución de la satisfacción con la vida (Sanz-Vergel, Demerouti, & Herrer, 2013). El impacto en las organizaciones se traduce en baja productividad y menor satisfacción laboral. Esto puede llevar a incrementar los índices de rotación, las licencias por enfermedad, el ausentismo, etc. Existen estudios que vinculan el conflicto trabajo-familia con indicadores organizacionales de productividad (Konrad & Mangel, 2000) (Kossek & Ozeki, 1998), valor del accionista (Arthru, 2003), percepción de desempeño organizacional (Perry-Smith & Blum, 2000), entre otros.

Desde un abordaje enfocado en los efectos del trabajo en la salud, se conceptualizó bajo el nombre de *doble presencia* a la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo doméstico-familiar, lo cual podría afectar negativamente a los individuos y a las organizaciones. La doble presencia se encuentra listada como *factor de riesgo* psicosocial, que son aquellos factores psicosociales que tienen probabilidad de afectar negativamente la salud de los trabajadores (Moreno-Jiménez B. , 2014). La importancia que tiene poder prevenir y actuar sobre estos factores aparece legitimada en 1998 en la Enciclopedia de Seguridad y la Salud en el Trabajo (OIT, 1998) cuando se publica un listado de estos factores.

Cox & Griffiths (1996) sostienen que aspectos del trabajo, de la organización, de la gestión, sus contextos sociales y organizacionales pueden tener consecuencias negativas sobre la salud de los trabajadores. La base de esta interpretación radica en que estos factores son percibidos por los trabajadores a través de su experiencia singular, junto con otros múltiples factores que afectan a ese mismo trabajador. Considerando que los factores laborales y organizacionales pueden tener efecto positivo tanto como negativo, cuando las condiciones son adecuadas para cada persona en particular, conducirán a la motivación y satisfacción con el trabajo; de lo contrario, conducirán a padecer efectos negativos, tales como estrés, agotamiento, enfermedades y desmotivación.

Existen estudios que demuestran que los ambientes organizacionales que dan lugar a la vida familiar predicen ciertos resultados positivos sobre el conflicto entre el trabajo y la familia, como así también sobre la satisfacción en el trabajo (Hill, 2005). Más aún, el conflicto entre familia-trabajo correlacionó negativamente con la satisfacción con el trabajo (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001). En contraposición, las interacciones positivas entre trabajo-familia fueron asociadas con satisfacción marital y satisfacción familiar. En este sentido, Greenhaus, Collins y Shaw (2002) definen la satisfacción familiar como el resultado global de todo el juego de interacciones familiares, de carácter positivo o negativo. La conciliación con el trabajo se ha vislumbrado como crucial y base de este equilibrio y del ajuste psicológico del individuo.

## 2.2 Equilibrio trabajo-vida

Por su parte, el concepto de equilibrio vida-trabajo (*work-life balance*) pone el acento en el manejo armonioso de las responsabilidades laborales y las no laborales. Existen diversos abordajes de este concepto. Hay quienes refieren al grado de compromiso y satisfacción que tienen las personas con el trabajo y con su vida personal (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2002) y otros que sostienen que se refiere al equilibrio basado en los valores y deseos propios de cada persona, según la etapa de vida en la que se encuentre (Philipsen, Case, Oetama-Paul, & Sugi, 2017).

El constructo “equilibrio trabajo-vida” surgió en 1986, aunque se registran programas corporativos para favorecer este equilibrio a partir de 1930 (Hunnicut, 1992). Al comienzo, estos programas eran destinados a favorecer a las mujeres con hijos. En la actualidad, no existe una distinción por género tan marcada y las políticas y los beneficios no se acotan, solamente, al cuidado de los hijos sino a permitir compatibilizar las actividades laborales con las no laborales más allá de si son responsabilidades de tareas de cuidado. En la jerga cotidiana, las personas refieren al equilibrio entre la vida laboral y la personal como la posibilidad de tener tiempo para hacer, ocuparse o manejar asuntos personales que exceden al empleo.

El concepto de equilibrio habitualmente es descrito como lo opuesto al conflicto trabajo-vida. Las personas pueden percibir conflicto o equilibrio o algún grado intermedio entre estos dos polos. Por eso, es importante diferenciar que se trata de dos constructos separados, que se relacionan, pero que no pueden ser medidos de la misma manera.

Asimismo, cabe establecer la diferencia entre equilibrio y enriquecimiento. Este segundo, pone la atención en los recursos ganados en un dominio que se vuelcan en el otro dominio. En cambio, equilibrio, refiere al manejo de las responsabilidades laborales y no laborales. Un individuo puede experimentar altos niveles de equilibrio y al mismo tiempo bajo nivel de enriquecimiento; o niveles parejos de involucramiento en ambos dominios (trabajo y familia), pero no percibir beneficios positivos o derrame de recursos de un dominio al otro (Poelmans, Odle Dusseau, & Behan, 2008).

El término equilibrio no es inequívoco, ya que existen diferentes abordajes teóricos. Marks and MacDermid (1996) propusieron la definición de equilibrio como el compromiso emparejado entre los diferentes roles de una persona. También puede ser visto como ausencia de conflicto entre el trabajo y los roles familiares (Duxbury &

Higgins, 2001); o como lo consigna Frone (2003), la mínima interferencia entre ambos roles. Otra perspectiva aborda el equilibrio como grado de involucramiento, inversión o compromiso en múltiples roles (Greenhaus & Allen, 2001). Existe otra perspectiva que ve al equilibrio como la efectividad y satisfacción en diferentes roles (Kirchmeyer, 2000).

Greenhaus y Allen (2011) ponen el acento en la vida familiar y definen el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar como una apreciación general en la cual la satisfacción laboral y la efectividad de los individuos, por un lado, y los roles familiares, por el otro, son congruentes con sus valores en un cierto momento determinado.

Stainess describe dos modelos que relacionan la vida laboral con la vida no laboral, el modelo de derrame (*spillover*) y el modelo compensatorio. El primero, también llamado modelo de congruencia, postula una transferencia de las emociones y conductas entre la esfera laboral y la esfera familiar. El modelo compensatorio, o modelo de oposición, postula que existe una relación inversa entre las esferas del trabajo y de la familia, y que las experiencias laborales y las no laborales tienden a ser antitéticas. También, existe un tercer modelo alternativo a los dos anteriores, que indica una posición nula entre trabajo y no trabajo, entendiéndolos como esferas no relacionadas. Esta tercera postura se ha denominado modelo de separación o segmentación (Stainess, 1980).

En el mundo moderno las personas son concebidas como unidades que deben armonizar lo que ocurre dentro de su esfera laboral y su vida privada, pero ya no de manera excluyente la una de la otra, sino integrándolas como parte de una misma cosa. A partir de esta revisión, la definición de equilibrio trabajo-vida que se utilizará en este trabajo, es la percepción individual de equilibrio sobre la compatibilidad entre actividades laborales y las no laborales, permitiendo el crecimiento en concordancia con las prioridades de vida de esa persona. Esta definición contempla que el crecimiento pudiera ser en ambos dominios, o en alguno en particular, en base a las prioridades que pudiera tener cada individuo en un momento determinado de su vida (Kalliathe & Brough, 2008).

En la actualidad este equilibrio no refiere ni se reduce al cuidado de los hijos o de la familia, sino a un montón de actividades de la vida cotidiana de las personas. Sin dudas, el potencial conflicto trabajo-vida existe. El equilibrio trae implícita una percepción de bienestar, entendido como un estado de satisfacción con la vida. Hay dos perspectivas filosóficas que lo abordan. Una, el hedonismo, definiendo el

bienestar como la presencia de afecto positivo y la ausencia de afecto negativo; la segunda, la eudaimonía, propone que el bienestar no consiste en la maximización de experiencias positivas y la minimización de experiencias negativas, sino que se refiere a vivir de forma plena o dar realización a los potenciales humanos más valiosos (Ryan & Deci, 2001).

Aplicado al mundo de las organizaciones, el concepto de equilibrio refiere a crear y sostener culturas de trabajo saludables que permitan a los empleados mantener un equilibrio entre las responsabilidades de trabajo y las demás responsabilidades, y de esa forma fortalecer la productividad y lealtad de los empleados. Desde el punto de vista de un empleador, este equilibrio referiría al desafío de poder ofrecer una cultura de trabajo que permita a los empleados concentrarse en sus trabajos y tareas mientras se encuentren en horario laboral. Desde una perspectiva centrada en los empleados, este equilibrio refiere al desafío de poder armonizar las demandas del trabajo con las responsabilidades familiares y actividades personales que exceden al empleo.

### **2.3 Políticas y beneficios para el cuidado del equilibrio trabajo-vida**

Las políticas para favorecer el equilibrio pueden ser definidas como facilitadores auspiciados por la organización que están diseñados para facilitar la combinación entre trabajo remunerado y actividades no laborales (Den Dulk, Van Doorne-Huiskes, & Schippers, 1999). Pueden ser formales y tratarse de beneficios escritos o ser arreglos informales. Las cinco categorías más habituales de estos beneficios, acorde a Poelmans, Odle Dusseau, y Behan (2008) son: 1) políticas de flexibilidad, 2) acuerdos de licencias y ausentismo, 3) políticas de cuidado, 4) programas de asistencia al empleado, 5) compensación y beneficios.

1) Políticas de flexibilidad. Abarcan todas las iniciativas que permiten adaptar las horas de trabajo a las necesidades de los empleados. Esto permite que puedan cumplir sus obligaciones laborales diarias fuera de los límites tradicionales y sin restricción espacial (Rau B. , 2003). Incluye flexibilidad horaria, media jornada de trabajo, horario reducido, compresión de las horas semanales, teletrabajo, reuniones virtuales, etc.

Algunos de los impactos que tienen estas políticas son la posibilidad de reducción de costos de un trabajo exigente, permitiendo retirar los hijos de la escuela, asistir a cursos, evitar embotellamientos debido a horarios pico, etc. También permiten cambiar la percepción que se tiene sobre un trabajo o una organización.

- 2) Acuerdos de licencias y ausentismo. Tienen como objetivo permitir la ausencia de los empleados. Suelen incluir políticas de maternidad, paternidad, licencias por enfermedad de los hijos o personas mayores a cargo, etc. Entre otros efectos, conllevan la reducción de costos, tanto para el empleado como para la organización; pueden incrementar la productividad del empleado a su regreso de la licencia por lealtad hacia la firma y también contribuyen a la imagen de la organización. Al aumentar el compromiso o implicación de las personas con la organización, se reduce la rotación, esto ahorra costos en reclutamiento, capacitación de nuevo personal y curva de aprendizaje, ofertas salariales que, habitualmente, pudieran ser más altas que la media para lograr atraer al talento adecuado, etc.
- 3) Provisiones de cuidado. Refiere a las funciones de cuidado que realizan otros mientras los empleados se encuentran en el trabajo. Incluye guarderías, facilidades para encontrar centros de cuidado para los niños, reintegros por gastos de guarderías o niñeras, etc. De la misma manera aplicaría para aquellos casos de empleados que tuvieran adultos mayores a su cuidado. En algunos países europeos, incluso se abarcan la ayuda doméstica, de limpieza y para la realización de trámites bancarios, compras, etc. Uno de los beneficios más visibles de estas políticas es que, las organizaciones, suelen tener la posibilidad de negociar mejores precios por hacerlo a gran escala, lo cual permite reducir costos (Poelmans, Chinchilla, & Cardona, 2003).
- 4) Programas de asistencia al empleado. Consisten en un abanico de ofertas que integran entrenamientos en temáticas de interés (por ejemplo, sobre crianza de los hijos, cuidado de los adultos mayores), asistencia y asesoramiento relacionados con temas de salud, adicciones, legales, contables, psicológicos, etc. Si bien no tienen el único propósito de brindar mayor equilibrio, contribuyen al bienestar general del empleado y pueden tener un impacto beneficioso sobre la vida personal del empleado.
- 5) Compensación y beneficios. Incluye la cobertura médica (tanto para el empleado como su familia), seguro de vida, planes de retiro, servicios de mudanza para empleados que son trasladados por su trabajo, auto compañía, servicios de transporte, etc. Este conjunto de beneficios, si bien contribuyen económicamente para poder contar (en el mejor de los casos) con la opción de compensar con ayuda externa en la realización de tareas o responsabilidades que tienen las personas

que deben cuidar a otras, no reducen el nivel de conflicto entre los diferentes dominios, por lo que no serán de particular interés en este análisis.

Dentro de este marco es que muchas empresas ofrecen beneficios y políticas que permiten a las personas ocuparse y manejar asuntos personales y responsabilidades familiares sin comprometer sus responsabilidades laborales. Es decir, conciliar ambos dominios. En algunos casos estos beneficios son programas que proveen una ayuda económica o de tiempos al empleado, pero también engloban iniciativas que se traducen en políticas que permiten llevar a cabo sus tareas con flexibilidad para manejar asuntos privados simultáneamente. Las empresas con culturas que favorecen este equilibrio promueven las acciones necesarias para que sus empleados puedan equilibrar ambos dominios de su vida. Sin embargo, no es poco habitual que estas políticas de conciliación no contemplen los factores individuales, inherente a las personas o al rol profesional, como ser la personalidad perfeccionista, el rango jerárquico y las responsabilidades que conlleva.

Existen diferentes perspectivas que permiten tener una comprensión más profunda sobre la posibilidad de percibir equilibrio por parte de los trabajadores. La primera se relaciona con la identidad que construye el individuo, acorde a los roles que debe cumplir y los contextos en los que interactúa, tanto a nivel individual como a nivel organizacional (Snow & Anderson, 1987). Otra perspectiva se relaciona con la delimitación de dominios, los límites entre el trabajo y la vida personal se encontrarían en un continuo, pudiendo estar segmentados o integrados en diferentes grados. Kreiner, Hollensbe y Sheep (2006) indican que, en tanto las políticas organizacionales acompañen las preferencias de segmentación o integración, disminuirán el conflicto y el estrés y será más fácil gestionar el equilibrio. Sin embargo, dependiendo de las preferencias individuales de cada persona es que estas políticas podrán ser percibidas positivamente o podrán provocar reacciones negativas. Es por eso que, no sería raro de observar, aquellas personas con mayor afinidad por la segmentación, o la integración, podrían encontrarse a gusto con ciertos beneficios, mientras otros los encuentren poco útiles.

El impacto que tiene en la vida de las personas el poder trabajar en una organización que ofrezca una cultura compatible con el equilibrio es realmente significativo. La cultura organizacional es un factor que interviene en la efectividad de las políticas y beneficios; esto implica, a grandes rasgos, cómo se valoran en la organización la vida no laboral y las consecuencias del conflicto trabajo-vida. Las organizaciones podrían

tener una cultura poco propicia al equilibrio, una cultura que lo permita o una que lo promueva.

Jimenez Figueroa y Moyano Diaz en un escrito mencionan tres aspectos de la cultura que son importantes en el uso de programas familia-trabajo: a) respaldo de los supervisores a las actividades familiares de los empleados; b) tiempo, referido a la flexibilidad, donde los empleados toman decisiones acerca de su estructura de trabajo; c) flexibilidad operacional (autonomía) (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008).

En línea con el estudio anterior, Koch y Binnewies (2015) pudieron observar, mediante el estudio de la relación entre empleados y líderes directos, que los supervisores son fundamentales en relación con el equilibrio trabajo-vida. Son los supervisores quienes fomentan los comportamientos de segmentación entre ambos dominios y son quienes establecen la cultura organizacional como una cultura que valore el equilibrio.

Entre los factores que Thompson, Beauvais y Lyness (1999) distinguen como responsables de contribuir a una cultura que apoye las necesidades no laborales de los empleados, o que sea hostil, además de los supervisores, se encuentran los líderes ejecutivos de la organización y los colegas. Acorde a los hallazgos de Allen (2001) las políticas sólo reducen el conflicto, y favorecen el compromiso y la satisfacción laboral, si las personas perciben la cultura organizacional como una de apoyo hacia las necesidades extralaborales.

Convin y Kilmann (1990) identificaron cuatro factores necesarios para alcanzar una cultura que apoye las necesidades no laborales de sus empleados: 1) reconocer la fuerte necesidad de un cambio organizacional; 2) claro apoyo e involucramiento de los directivos de la organización; 3) alentar a los empleados a su participación o uso de los beneficios; 4) comunicación. Reconocer el estado actual de la situación y tomar como motivación esa detección de necesidad de cambio, es el punto de partida. Pero si no se cuenta con el apoyo de los líderes no será efectivo ningún plan de acción. Comunicando congruentemente por qué, cómo y cuándo la organización pretende dar apoyo a sus empleados para que alcancen un equilibrio en la combinación de los dos dominios. Es preciso que la organización considere a los empleados como un todo, no sólo trabajadores, sino esposos, padres, personas integrales con una vida fuera de las oficinas. Las organizaciones cumplen un rol clave en el alcance del equilibrio trabajo-vida. No solamente deben implementar políticas y beneficios para el equilibrio, sino que deben promover la adopción de estrategias para la gestión individual, de manera que impacten positivamente en el alcance del equilibrio.

A continuación, cabe destacar los efectos de las políticas y beneficios. En primer lugar, ayudan a la disminución del estrés que experimentan las personas por la superposición de responsabilidades (Frone, Russell, & Cooper, 1992) (Anderson, Coffey, & Byrly, 2002). Además, diversos estudios han demostrado que los empleados que gozan de beneficios que les permiten equilibrar mejor sus vidas están más predispuestos a hacer algunos esfuerzos adicionales y se sienten menos presionados. De esta manera, se incrementa su nivel de desempeño (Perry-Smith & Bum, 2000) y su identificación con la organización (kim & Ryu, 2017). Adicionalmente, el hecho de percibir equilibrio trabajo-vida ha resultado ser un factor decisivo para permanecer en la organización (Thompson & Prottas, 2006) (Anderson, Coffey, & Byrly, 2002).

Algunos de los principales beneficios que esto trae a las empresas son el ahorro de tiempo por parte de los empleados, retención de personal, aumento de la motivación y de la producción (Frone, Yardley, & Markel, 1997), menor ausentismo (Burke & Greenglass, 1999) y menor costo en cuidados de salud o licencias médicas. Incluso, la percepción de una cultura laboral que apoya la familia incrementa el uso de los beneficios relacionados y se asocia con actitudes positivas tales como satisfacción laboral y el compromiso con la compañía (Greenhaus & Allen, 2001).

Por último, vale la pena señalar que la existencia de políticas y beneficios no significa que las personas los utilicen. Implementarlos requiere trabajar desde la cultura de la organización, la gestión de los líderes que habilitan su uso, las dinámicas dentro de los equipos de trabajo para que no haya represalias entre compañeros, comunicación interna, etc. Los beneficios corporativos para poder ayudar efectivamente con el equilibrio trabajo-vida deben tener en cuenta que cada persona tiene una realidad diferente y que el equilibrio entre los diferentes dominios se alcanza de distintas maneras.

Dado que cada vez hay estructuras familiares más diversas, como profesionales de recursos humanos, es de crucial importancia comprender en profundidad la importancia de este equilibrio y el impacto que tiene en el trabajo. La mayoría de los estudios contempla prototipos de familias compuestas por una pareja, empleados y con hijos. Pero también hay que considerar que cada vez es más habitual ver madres y padres solteros, familias ensambladas con hijos de matrimonios previos, personas solteras y sin hijos, familias con custodia compartida de los hijos, etc.

Una de las perspectivas más actuales en esta materia es el *Total Life Planning*, un paradigma diferente que contempla distintos aspectos personales y profesionales, en

diferentes etapas de la vida de cada persona, para comprender cómo interactúan entre sí (Traynor, 1999). Esto implica evaluar aspectos de la vida que se podrían considerar como privados también dentro del ámbito laboral (incluyendo espiritualidad, finanzas personales, relaciones interpersonales y bienestar físico y mental). Uno de los principales beneficios que conlleva, es el renovar la energía de los empleados, su entusiasmo. Además de favorecer a la compañía en los aspectos mencionados anteriormente, también trae aparejado otros efectos secundarios, incluyendo la posibilidad de formar cuadros de sucesión con mayor tiempo, inversión en el desarrollo de empleados que luego podrán volcar su potencial y conocimiento al servicio de la misma empresa y mantener internamente el saber-hacer (*know how*) dada su antigüedad en la organización, etc. En este sentido, considerar las preferencias individuales respecto de la integración o segmentación entre los diferentes dominios, puede fortalecer el desarrollo de carrera y la estabilidad laboral (Sturges J. , 2008).

Repensar continuamente y buscar innovar en las prácticas, políticas y beneficios que faciliten la conciliación trabajo-vida será de gran valor no sólo para las organizaciones, sino para las personas que trabajan en ellas. La pretensión no es instrumentar beneficios sólo con la finalidad de promover el equilibrio en la vida de las personas que forman parte de una organización determinada, sino concebir a las organizaciones como organismos dinámicos, conformados por personas, que tienen la posibilidad de mejorar cuando sus colaboradores mejoran y se sienten a gusto. En la sección siguiente se presentan el abordaje metodológico y los resultados del trabajo de campo.

### **3 Investigación de campo**

La metodología de relevamiento consistió en el diseño de un cuestionario que permitiera recoger los siguientes aspectos:

- i. Demografía
- ii. Empleo en relación de dependencia
- iii. Políticas y beneficios para el cuidado del equilibrio vida laboral y personal
- iv. Percepción sobre la vida, el trabajo y la felicidad
- v. Dedicación de tiempo al cuidado de otras personas

El cuestionario, de carácter autoadministrado, se compuso principalmente con preguntas cerradas de opciones múltiples. Se confeccionó en Google Forms y se envió a través de email. La encuesta se tomó en el periodo que va desde el 23 de marzo de 2020 hasta el 28 de abril de 2020 y se estableció como población a los empleados en relación de dependencia de organizaciones del área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Se recibieron 149 respuestas de las cuales se excluyeron 5. Así, el total de encuestas que compone la muestra es 144. Hubo dos motivos de exclusión. Primero, la encuesta se diseñó para filtrar a los trabajadores autónomos o a quienes no estuvieran empleados. Segundo, al revisar los cuestionarios se encontraron respuestas inconsistentes.

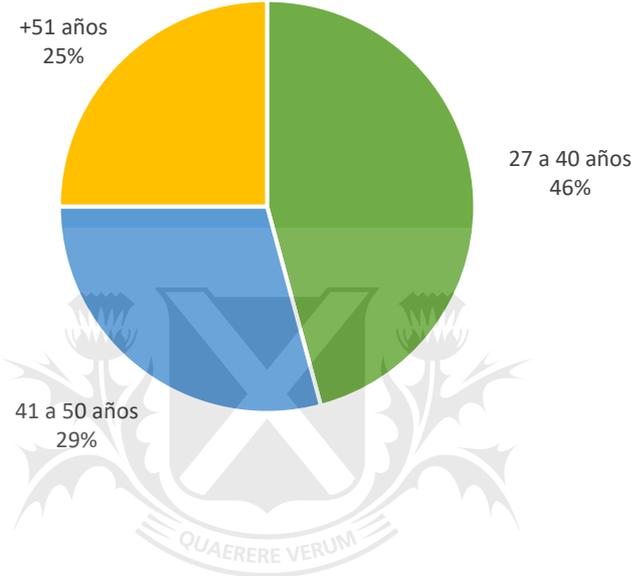
El procedimiento para el análisis de la encuesta fue: primero, analizar las frecuencias de los ítems indagados; luego, analizar las respuestas sobre percepción en relación con distintas variables vinculadas a aspectos individuales y organizacionales. El cuestionario, muy extenso, fue elaborado con la intención de abordar diferencias entre quienes hallaran útiles las políticas y quienes no, pero el trabajo de campo demostró que un amplio porcentaje (82%) sostiene que le resultan útiles para el equilibrio vida-trabajo. En este sentido, se orientó el análisis y el informe según estos resultados.

#### **3.1 Características de la muestra**

Como características principales de la muestra se presentan, en lo que refiere a los atributos individuales, las distribuciones por género, edad, máximo nivel de estudios alcanzado. Con respecto a la calidad de empleados se presentan la antigüedad en la organización y el nivel jerárquico; y como atributos de las organizaciones la dotación y la rama de actividad.

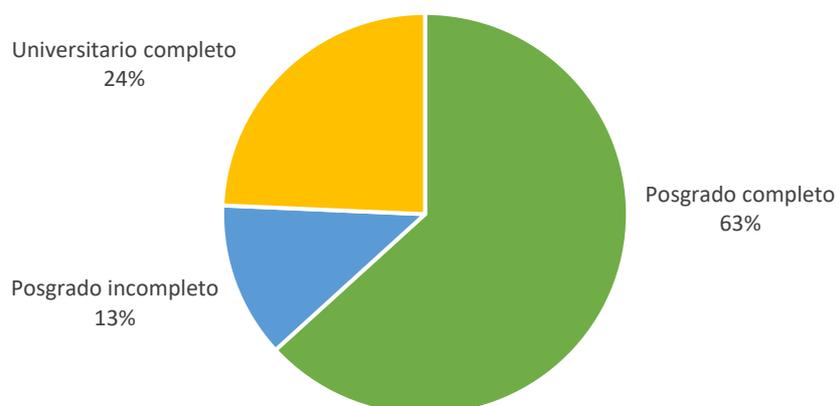
Con respecto a las personas encuestadas, la muestra se conforma por un 50% de hombres y un 50% de mujeres. Predomina el grupo etario entre 27 años y 40 años (46%) seguido por el grupo entre 41 y 50 años (29%) y finalmente con el 25% el grupo de 51 años o más.

Gráfico 1. Distribución porcentual por rangos de edad



El 63% de la muestra tiene estudios de posgrado completos, el 12% tiene estudios de posgrado incompletos, el 24% posee título universitario como mayor nivel educativo alcanzado. Cabe destacar que, en este sentido, todos los encuestados son profesionales universitarios. Este no es un resultado buscado intencionalmente, posiblemente es un efecto de bola de nieve de la cadena de contactos usados para relevar la información. Este es un rasgo particular de la muestra y debe tenerse en cuenta en la interpretación de los resultados.

Gráfico 2. Distribución porcentual por nivel de estudio máximo alcanzado.



En relación con el empleo, el 39% de los encuestados tiene hasta 3 años de antigüedad trabajando para su empleador actual, el 37% tiene ente 4 y 10 años de antigüedad, el 19% tiene entre 11 y 20 años de antigüedad y el 5% tiene más de 20 años de antigüedad. En cuanto a las posiciones ocupadas, el 37% ocupa actualmente posiciones gerenciales, el 29% tiene cargo de supervisión o jefatura, el 20% ocupa cargos de analista, técnico o especialista y el 14% son directores.

Universidad de San Andrés  
Gráfico 3. Distribución porcentual por antigüedad en la empresa

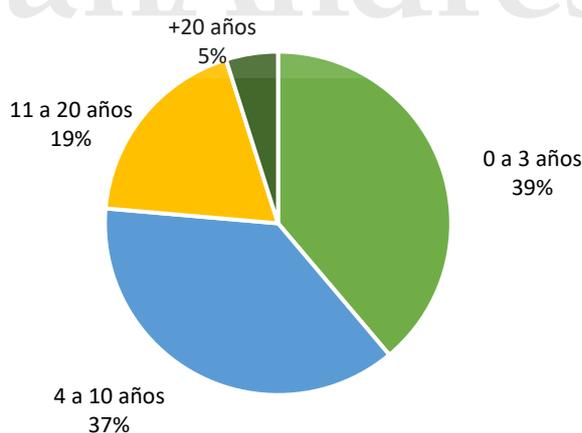
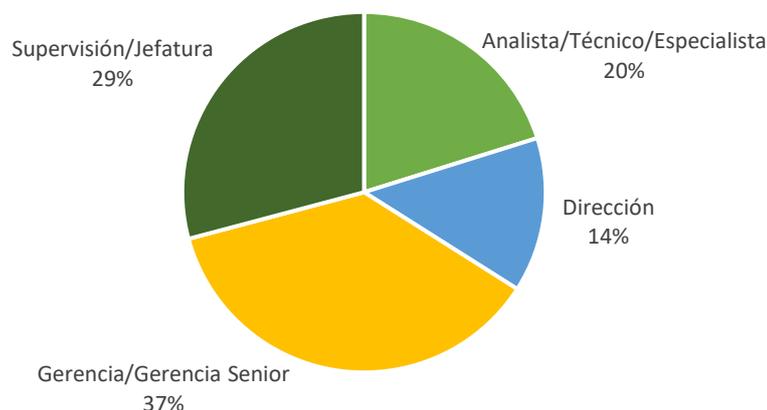


Gráfico 4. Distribución porcentual por nivel jerárquico



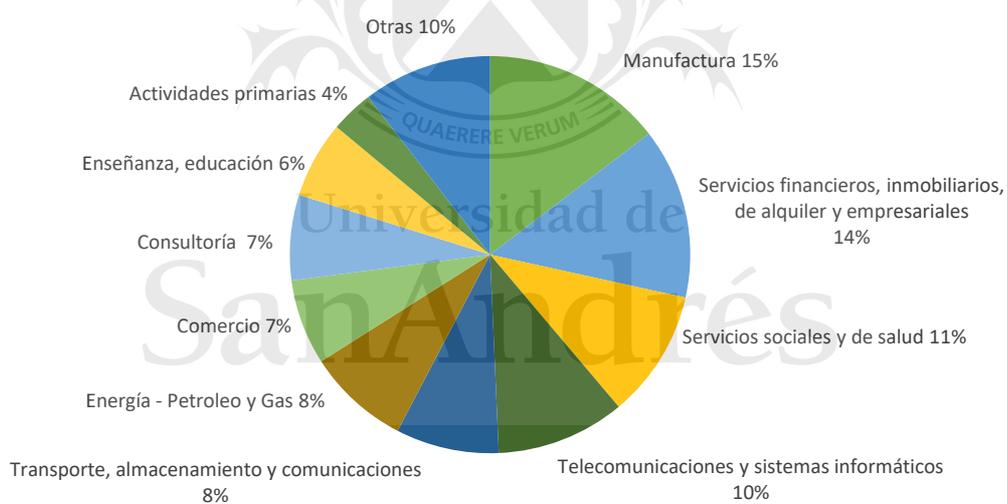
Las organizaciones empleadoras son variadas tanto en lo que refiere a la dotación como a la rama de actividad a la que pertenecen. No obstante, hay una mayor proporción de empresas grandes (44%, 501 empleados y más) y de actividades de servicios. En detalle, el 44% de las personas encuestadas trabajan para organizaciones de más de 500 empleados, el 24% para organizaciones de 50 a 250 empleados, el 19% en organizaciones de dotación entre 251 y 500 empleados, el 10% tiene entre 11 y 49 empleados y sólo el 3% tiene hasta 10 empleados.

En relación a las actividades económicas, el 15% de la muestra se encuentra trabajando para compañías de la industria manufacturera, el 14%, para servicios financieros, inmobiliarios de alquiler y empresariales, 11% pertenece a Servicios sociales y de la salud, 10% trabaja para Telecomunicaciones y sistemas informáticos, tanto Energía, petróleo y gas como Transporte, almacenamiento y comunicaciones ocupan un 8% del total de la muestra, Consultoría y Comercio 7% cada una y el porcentaje restante compuesto por una variedad de menor representación.

Gráfico 5. Distribución porcentual por dotación de la organización.



Gráfico 6. Distribución porcentual por rama de actividad



## **3.2 Análisis e interpretación del relevamiento**

En esta sección se presenta el análisis de los resultados de la encuesta articulados en cuatro subsecciones: 1) el tiempo que los encuestados dedican al trabajo; 2) la percepción respecto de los beneficios ofrecidos por las organizaciones para las que trabajan; 3) la percepción de incidencia de factores a nivel individual; 4) la percepción de incidencia de factores relacionados a las organizaciones y a las relaciones en el trabajo.

### **3.2.1 Tiempo dedicado al trabajo**

Con relación al tiempo que las personas dedican a su trabajo, se hizo la distinción entre el tiempo medido de manera objetiva y sus dimensiones subjetivas. El tiempo en su dimensión objetiva refiere a la cantidad de días y horas trabajados semanalmente, si se tiene una segunda actividad económica (y el tiempo dedicado a esa actividad) y cantidad de días de descanso. El tiempo en su dimensión subjetiva abarca la percepción, las emociones y el impacto que tiene el tiempo que las personas dedican al empleo. Se indagó, por ejemplo, la percepción sobre la extensión de la jornada laboral, la utilización de tiempo para pensar en los problemas laborales, el impacto del tiempo en la vida familiar o las actividades de ocio.

Comenzando por la descripción de la utilización del tiempo por parte de la muestra seleccionada, se encontró que el 93% de la muestra trabaja 5 días a la semana (compuesto por el 96% de las mujeres y el 90% de los hombres encuestados), 6% trabaja 6 días a la semana y un 1% trabaja 3 días a la semana (ver gráfico 7).

Con fines de análisis se agruparon en rangos de horas la cantidad de tiempo que trabajan las personas encuestadas. Se hicieron cuatro grupos: A) menos de 30hs semanales; B) entre 31hs y 45hs semanales; C) entre 46 y 50hs semanales; D) más de 51hs semanales.

El promedio de los encuestados trabaja 44hs semanales. Analizando según los rangos propuestos en el párrafo anterior, el 6% trabaja menos de 30hs semanales, el 59% trabaja entre 31 horas y 45 horas, el 22% trabaja entre 46 y 50 horas semanales y el 13% trabaja más de 51hs semanales (gráfico 8). Adicionalmente al empleo en relación de dependencia, el 33% de las personas han respondido que poseen una segunda actividad económica a la cual dedican, en promedio, 7 horas semanales (gráfico 9).

Con respecto al descanso, durante los últimos 12 meses, en promedio, refirieron haber tomado 18 días de vacaciones. El 40% de la muestra ha indicado haber gozado entre 15 y 21 días, el 22% ha referido haber gozado entre 8 y 14 días, el 16% indicó haber tomado hasta 7 días, el 12%, entre 29 y 35 días y el 5% más de 36 días (gráfico 10).

Gráfico 7. Distribución porcentual por cantidad de días de la semana trabajados.



Gráfico 8. Distribución porcentual por cantidad de horas trabajadas por semana

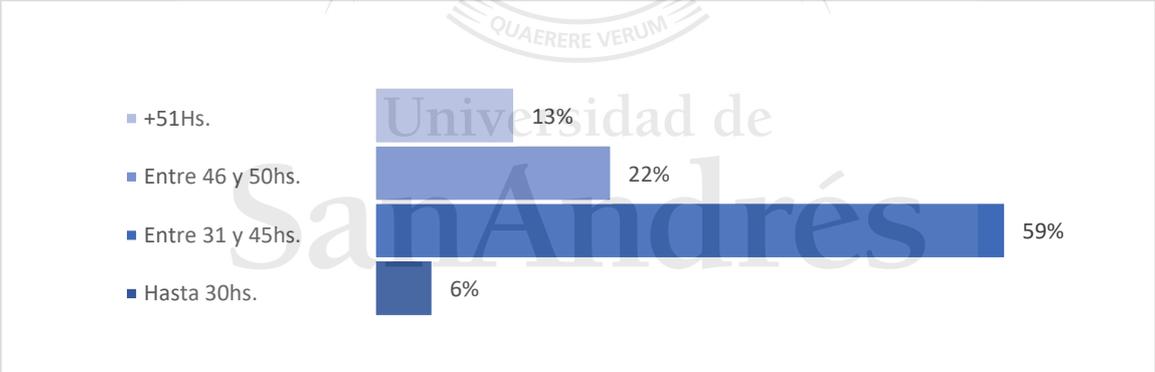


Gráfico 9. Distribución porcentual por actividad económica adicional al trabajo en relación de dependencia.

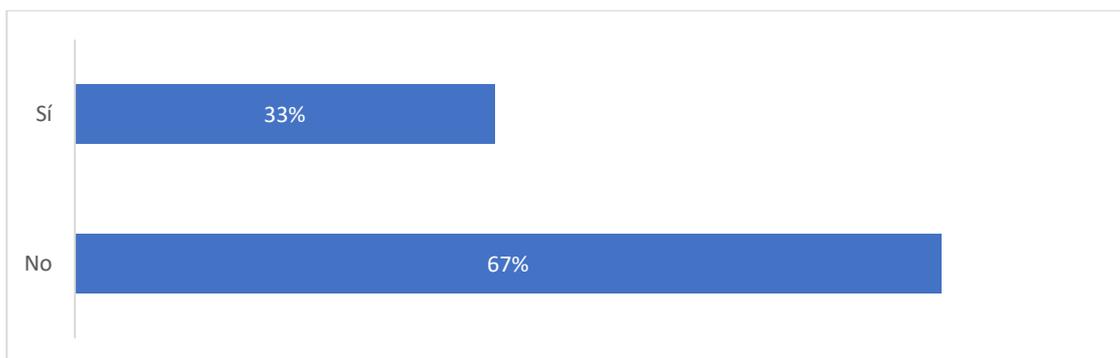
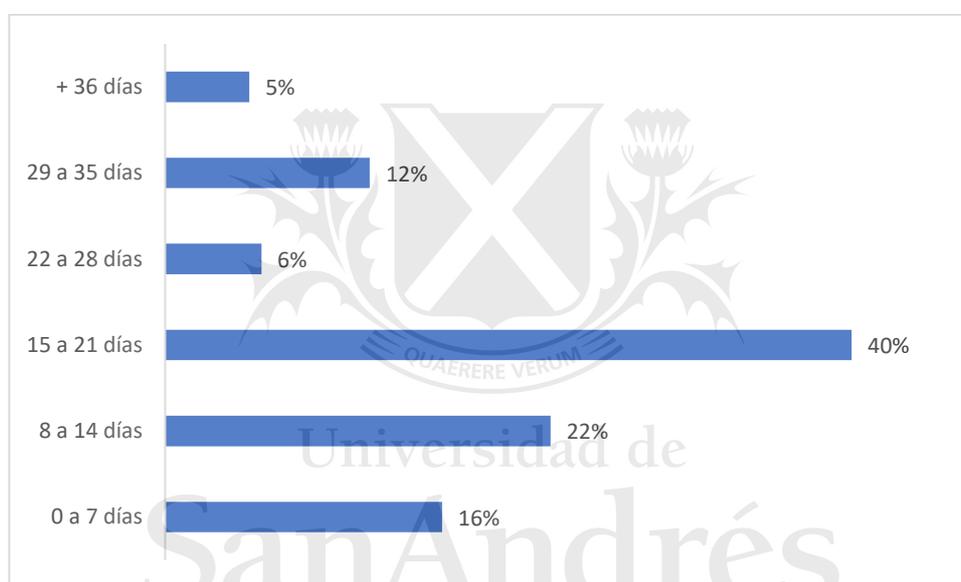


Gráfico 10. Distribución porcentual por días de vacaciones gozados durante los últimos 12 meses.



En lo que refiere a la percepción subjetiva del tiempo que dedican al empleo, se indagó si las personas sienten que su jornada laboral se extiende más de lo que debería. Sólo el 13% de los encuestados ha respondido que su jornada laboral no se extiende más de lo conveniente nunca o sólo muy pocas veces. El 45% de las personas refirió que su jornada se extiende algunas veces y el 42% refirió que muchas veces se extiende por demás (gráfico 11).

También, se indagó si las personas siguen pensando en los problemas laborales fuera del horario de trabajo, con el objetivo de comprender cómo es la distribución de tiempos que, a priori, estarían dedicados al dominio laboral y al dominio vida. El 29%

respondió que siempre lo continúa haciendo, el 49% muchas veces, el 19% pocas veces y el 3% nunca (gráfico 12).

Gráfico 11. Distribución porcentual de la frecuencia percibida con que se extiende la jornada laboral más de lo que debería

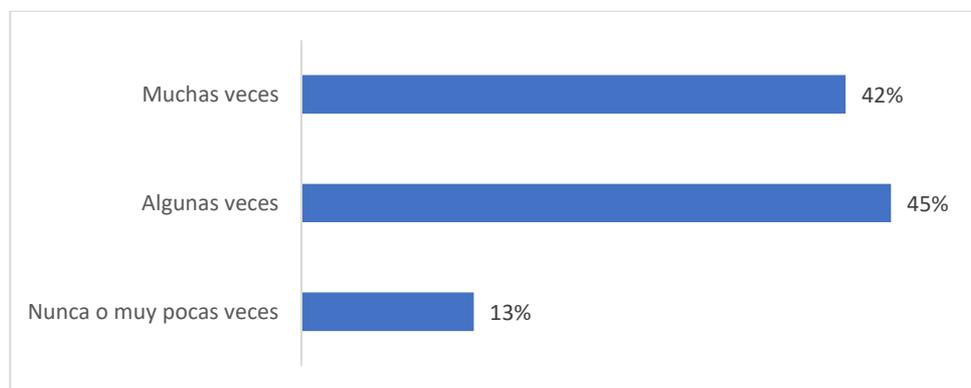
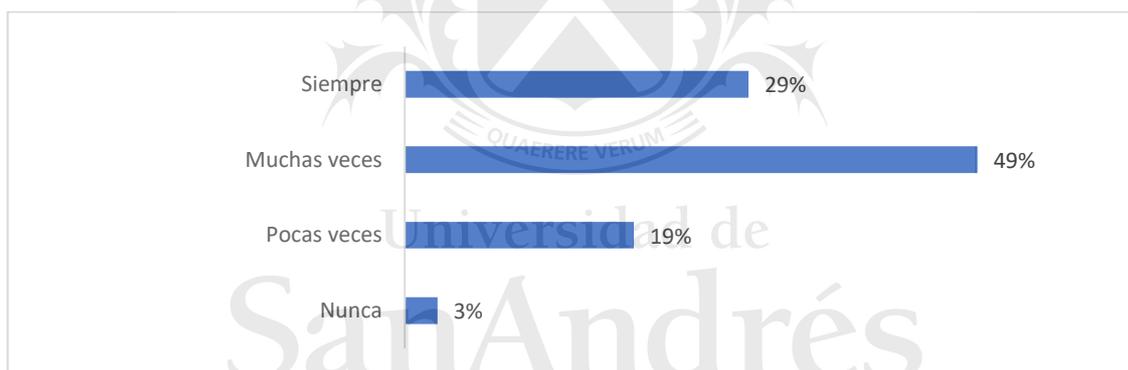


Gráfico 12. Distribución porcentual por frecuencia con que se continúa pensando en los problemas laborales fuera del horario de trabajo.



Otro aspecto indagado fue el tiempo que perciben las personas que tienen para planificar o reflexionar sobre su trabajo. El 13% refirió poder hacerlo siempre, el 39% muchas veces, el 44% pocas veces y el 4% no poder hacerlo nunca (gráfico 13).

También, se indagó la percepción del tiempo que tienen las personas para terminar las tareas laborales, el 4% refirió tener el tiempo necesario para terminarlas, el 44% sólo pocas veces le falta tiempo para terminar las tareas, el 43% muchas veces le falta tiempo y el 8% siempre le falta tiempo para terminar las tareas (gráfico 14).

Gráfico 13. Distribución porcentual por percepción de tiempo para reflexionar o planificar el trabajo

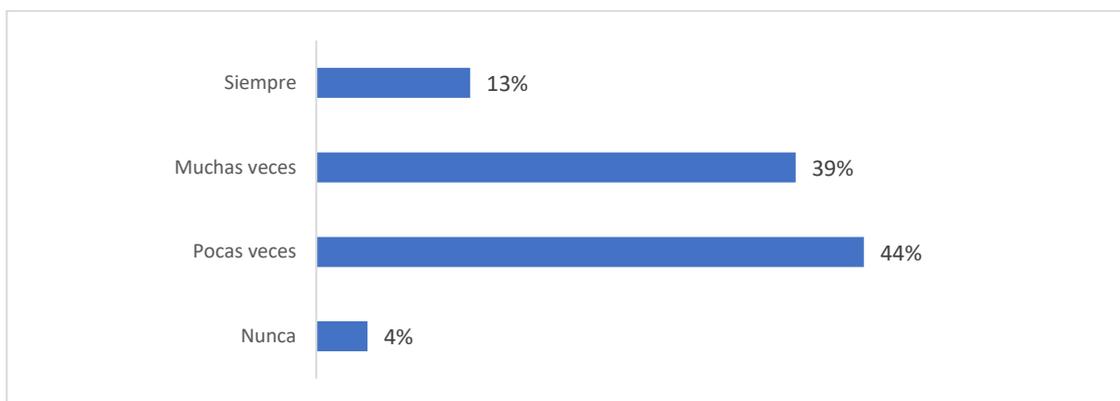
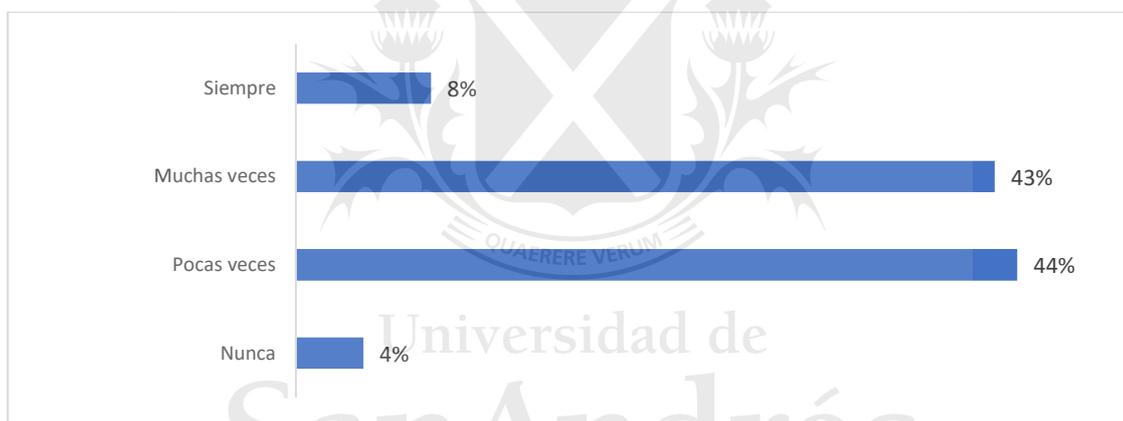


Gráfico 14. Distribución porcentual por percepción de tiempo para terminar las tareas



Sobre la percepción del trabajo como factor que dificulta tener una vida familiar plena, el 7% refirió que el trabajo siempre le dificulta tener vida familiar plena, el 20% muchas veces, el 46% pocas veces y el 27% nunca (gráfico 15).

Por último, también se indagó si el trabajo aleja demasiado a las personas de las actividades que disfrutan. El 6% respondió que siempre lo hace, el 23% muchas veces, el 44% pocas veces y el 26% nunca (gráfico 16).

Gráfico 15. Distribución porcentual por percepción del trabajo como una dificultad para tener una vida familiar plena

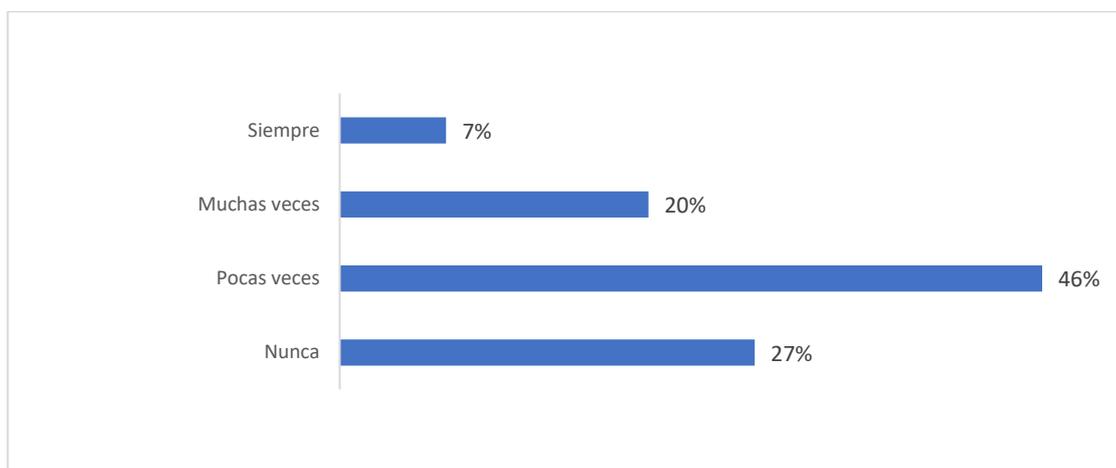
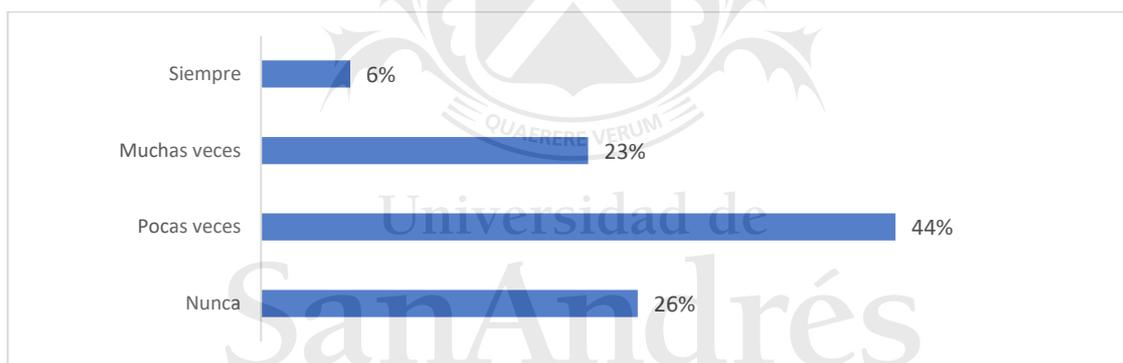


Gráfico 16. Distribución porcentual por percepción de que el trabajo aleje a las personas de las actividades que les gustan



A modo de resumir los datos hallados hasta aquí, se comenzó indagando sobre los tiempos que las personas encuestadas dedican al empleo. A partir de los datos recolectados, se puede indicar que la gran mayoría de la muestra trabaja 5 días a la semana y un promedio de 44hs semanales. Las jornadas laborales se alargan para el 87% de los encuestados y, adicionalmente, un tercio de la muestra lleva una segunda actividad económica a la cual dedican 7hs semanales en promedio. En relación con el descanso, en promedio, los encuestados han tomado 18 días de vacaciones durante el último año. Hasta este punto, el análisis del tiempo medido de manera objetiva no pareciera presentar mayores alertas. Asimismo, no se debe perder de vista

que aquel tercio de población que mantiene una segunda actividad económica es de esperarse que sienta más tensión entre los diferentes dominios.

En relación con la percepción subjetiva del tiempo, el 80% de los encuestados utiliza tiempo y energía luego de su horario de trabajo en continuar pensando en los problemas laborales, casi un tercio siente que el trabajo les dificulta tener una vida familiar plena y los aleja de las actividades que disfrutaban. Esto indica que el tiempo del trabajo estaría ganando terreno sobre el dominio vida, al menos dentro de un plano subjetivo. Si a esto se suma que más de la mitad refirió no tener el tiempo suficiente para reflexionar y planificar su trabajo y no tener el tiempo suficiente para terminar las tareas, se podría concluir que, a nivel subjetivo, las demandas laborales son altas, trayendo disconformidad y un balance negativo en detrimento del dominio vida.

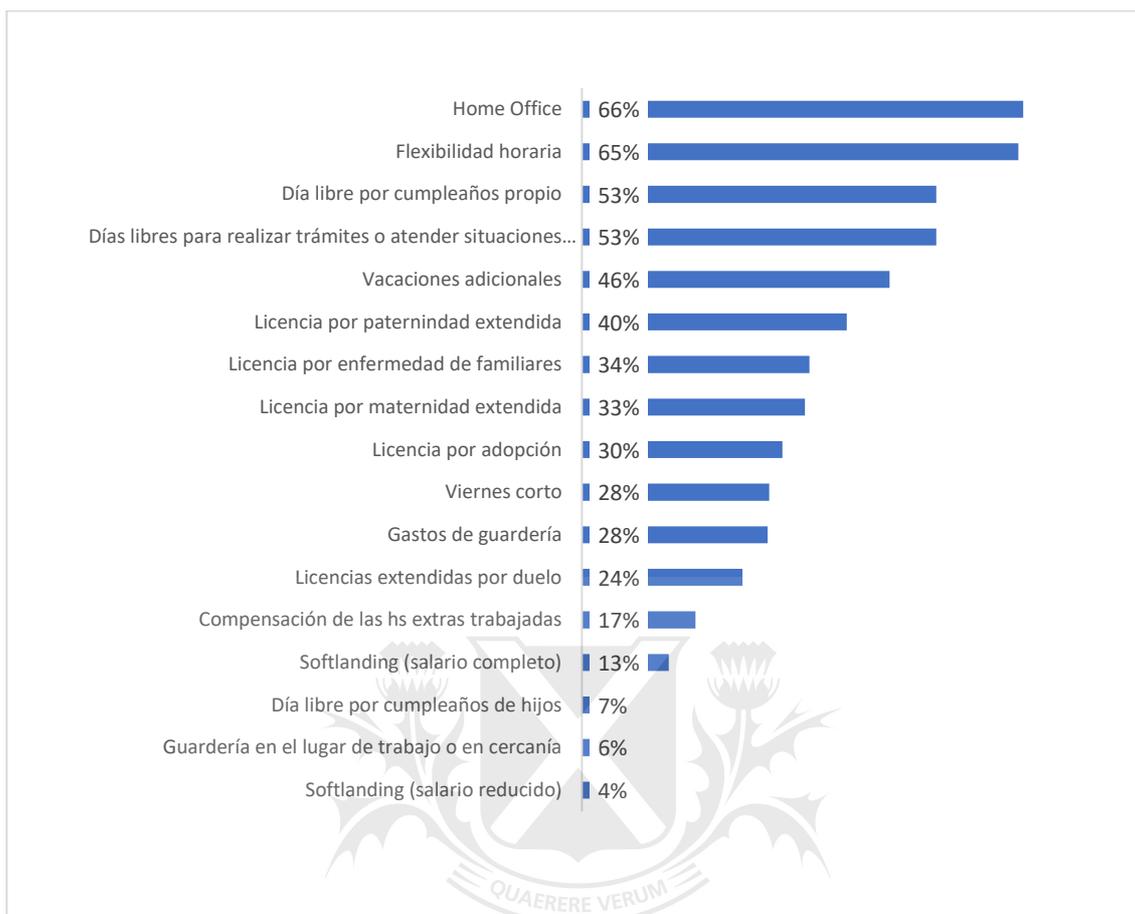
### **3.2.2 Beneficios y percepción general**

En referencia a los beneficios que pudieran ofrecer las organizaciones a sus empleados, se agruparon las políticas y beneficios en tres categorías a los fines de facilitar la comprensión para los encuestados: 1) en relación con los días libres contemplados por la ley; 2) en relación con la jornada habitual de 8 horas de trabajo en el lugar habitual de trabajo; 3) otros beneficios. Se indagó la frecuencia con que son ofrecidos, la importancia o valoración que las personas les atribuyen, si son plausibles de ser utilizados por aquellos a quienes estarían destinados y su impacto en dimensiones más subjetivas. Uno de los ejes centrales del trabajo ha sido la percepción que tienen las personas sobre cuán útiles encuentran estos beneficios y políticas para contribuir al alcance del equilibrio trabajo-vida. A partir de ello se ha analizado los motivos referidos por la muestra por los cuales son útiles, o no, para tal fin y la posibilidad de mejorarlos.

Agrupando todos los beneficios, aquellos que son ofrecidos en mayor porcentaje son: 1) el trabajo remoto (home office), beneficio que el 66% de muestra refirió tener; 2) flexibilidad horaria, el 65% de la muestra la tendría a disposición y, en tercer lugar, se encuentran emparejados dos beneficios 3) el día libre por el cumpleaños propio, junto con días libres para realizar trámites o atender situaciones personales, beneficios que el 53% de la muestra refirieron tener.

Los menos ofrecidos, en base a las respuestas obtenidas, son: *softlanding*, guardería en el lugar de trabajo o en su cercanía y día libre por cumpleaños de los hijos.

Gráfico 17. Distribución porcentual por beneficio ofrecido.



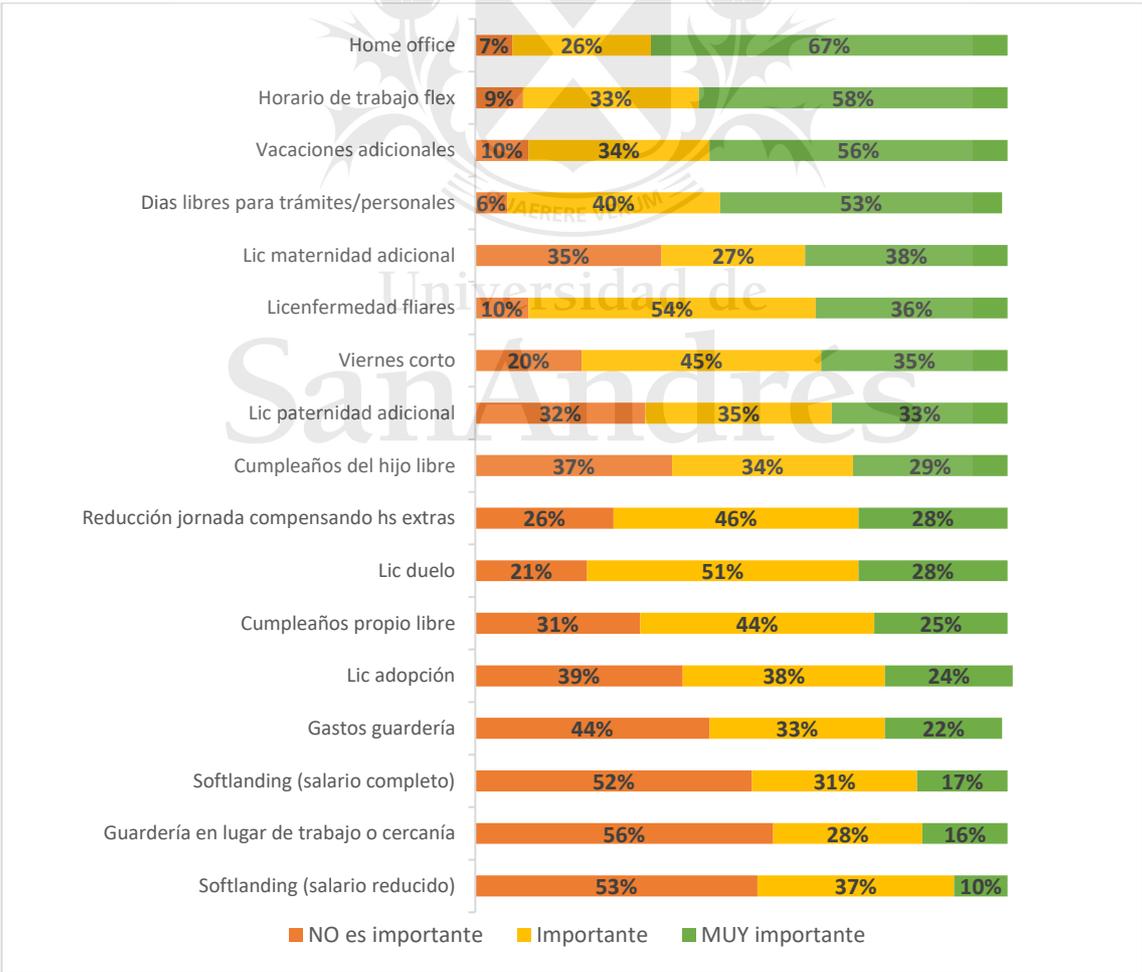
Respecto a la importancia atribuida por los trabajadores a los beneficios, independientemente de que sus organizaciones los ofrezcan, los tres más apreciados son: 1) el trabajo remoto (67% refirió considerarlo muy importante); 2) la flexibilidad horaria (58% refirió considerarla muy importante); 3) las vacaciones adicionales a las previstas por la ley (56% refirió considerarla muy importante).

Los dos beneficios más valorados coinciden con ser los dos beneficios más ofrecidos por las organizaciones. En el caso de las vacaciones adicionales a las previstas por la ley, hay dos beneficios más frecuentes ofrecidos pese a no ser tan valorados por la gente (día libre por cumpleaños propio y días libres para trámites). Si bien las vacaciones adicionales a lo que prevé la ley se encuentran en tercer lugar de valoración (56% las considera muy importantes), sólo el 46% posee efectivamente ese beneficio. Dado que existe un conocimiento popular en el mercado que atribuye mayores beneficios a ciertas industrias en particular, se exploró si la rama o actividad de la compañía podría ser una variable interesante para indagar. El resultado muestra que las industrias que lo ofrecerían son: el 100% de Turismo y Farmacéutica, 67% de

Construcción, 60% de Consultoría, telecomunicaciones y sistemas informáticos, 58% de Energía, petróleo y gas, y luego menos del 50% de las industrias restantes (ver tabla 18 en el anexo).

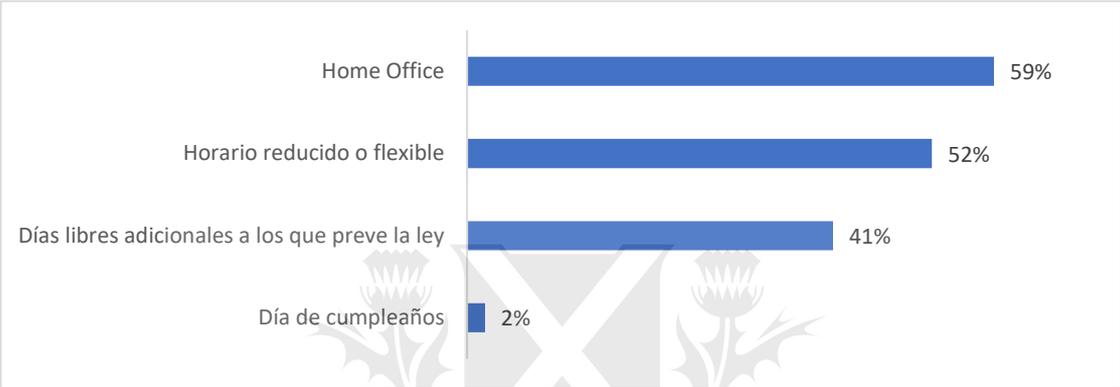
Por otro lado, otros beneficios que no serían tan valorados, como por ejemplo el día libre por cumpleaños propio, es el tercero más ofrecido. Por otro lado, el día libre por el cumpleaños del hijo es más valorado y sólo el 7% de las compañías lo ofrecen. Cabe resaltar que entre aquellos beneficios que resultan menos valorados, se encuentran las políticas de *softlanding* (tanto con reducción de salario como sin reducción) y guardería (en el lugar de trabajo o gastos de reintegro). Sin embargo, las licencias extendidas por maternidad/paternidad parecieran resultar más importantes que muchos otros beneficios.

Gráfico 18. Distribución porcentual por beneficio según la importancia atribuida por los trabajadores.



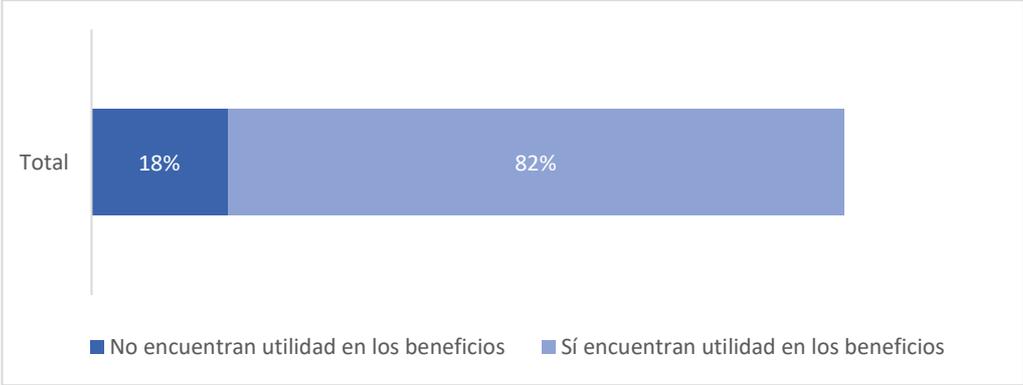
Al indagar sobre el uso real de los beneficios y políticas, durante los últimos 12 meses, el 59% de la muestra refirió haber utilizado el trabajo remoto; el 52%, ha utilizado el horario flexible; 41%, días libres adicionales a los que prevé la ley y el 2%, el día de cumpleaños propio libre. Llama la atención notar que estos han sido los únicos beneficios que se refirió haber usado durante el último año, mostrando que hay una gran cantidad de otros beneficios que no usaron.

*Gráfico 19. Distribución porcentual de la utilización (durante los últimos 12 meses) de las políticas para equilibrar trabajo-vida.*



A la hora de analizar si estos beneficios son percibidos de manera positiva para la contribución con el equilibrio entre la vida profesional y los aspectos privados, podemos encontrar que existe una división entre dos poblaciones: quienes los encuentran útiles y adecuados para alcanzar un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, y quienes consideran que resultan insuficientes para poder gozar de dicho equilibrio. Del total de la población encuestada, el 82% encuentra efectivos estos beneficios para alcanzar el equilibrio y el 18%, no.

*Gráfico 20. Distribución porcentual por percepción de efectividad de los beneficios*

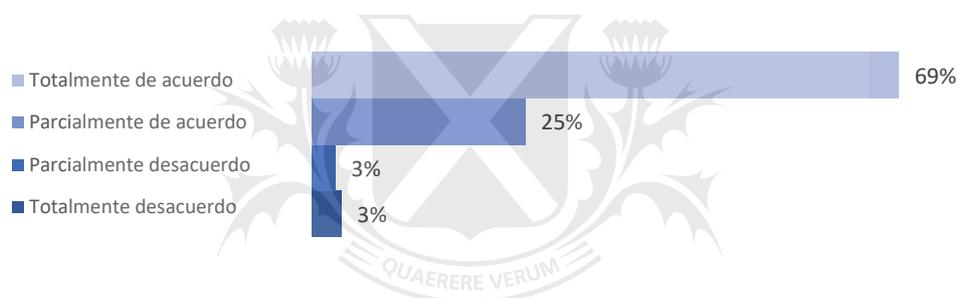


El 69% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con la utilidad que perciben sobre estos beneficios. Es decir, poseen beneficios que encuentran útiles

para poder gozar de equilibrio entre las obligaciones profesionales y las demandas de su vida privada. Como se mencionó en el apartado anterior, los dos beneficios más apreciados de los que gozan las personas son el trabajo remoto y la flexibilidad horaria; el tercer beneficio más apreciado son las vacaciones adicionales, beneficio que el 46% de la muestra refirió gozar y se encuentra en el quinto lugar de los otorgados con mayor frecuencia.

El 31% restante ha referido, en mayor o menor medida, considerar que los beneficios no contribuyen (al menos por completo) a dicho equilibrio: el 25% de la muestra se encuentra parcialmente de acuerdo; 3% se encuentra parcialmente en desacuerdo y otro 3% está totalmente en desacuerdo.

Gráfico 21. Distribución porcentual por percepción de grado de utilidad de los beneficios.



Una de las preguntas centrales de este trabajo fue la percepción de utilidad de los beneficios para poder alcanzar el equilibrio entre el dominio trabajo y el dominio vida. Esta utilidad, según refirieron las personas encuestadas, es atribuida a diferentes razones. Las categorías que se construyeron a partir de las respuestas dadas son: Ausencia o insuficiencia de políticas; Capacidad para asignar el uso del tiempo; Cultura organizacional incongruente (excede las políticas); Evitan la discrecionalidad del acceso al beneficio; Repercuten positivamente en la salud/bienestar psicofísico; Tiempo personal; Tiempo para los afectos. A continuación, se presentan las respuestas en porcentaje sobre la cantidad de respuestas totales obtenidas. Cabe destacar que las respuestas, al ser una pregunta abierta, pudieron haber mencionado más de un motivo.

De entre quienes han referido que los beneficios les resultan útiles para alcanzar equilibrio entre ambos dominios, el 34% de las respuestas refirieron que las políticas y beneficios son de utilidad porque proporcionan mayor facilidad para organizar y dedicar tiempo al dominio vida personal, es decir, favorecen el equilibrio entre las

responsabilidades laborales y personales. Algunas de las respuestas que dieron los encuestados, dentro de esta categoría, la cual se denominó “Tiempo personal”, son que estos beneficios sirven “Porque puedo llevar mi vida personal sin problemas”, “Porque me permiten tener una vida más allá del trabajo”, “Porque te brinda herramientas para poder balancear la vida personal con la laboral, sin descuidar ninguna de las dos”.

El 23% de las respuestas se orientaron a la capacidad que dan las políticas y beneficios para asignar el uso del tiempo. Ejemplos de respuestas que fueron incluidas en esta categoría son “Me sirven porque me dan la flexibilidad para poder hacer actividades extra laborales”, “Porque ayudan a flexibilizar mi horario y espacio para las diferentes actividades que realizo”, “Paso más tiempo en casa, organizo mis horarios para hacer otras actividades, tengo flexibilidad para cumplir mi trabajo, con requerimientos razonables”, “Puedo planificar mejor obligaciones personales desde que las dispongo sin incumplir en el trabajo”.

18% de las respuestas aludieron a que las políticas y beneficios evitan la discrecionalidad del acceso al beneficio, en tanto dan igualdad de oportunidades a los diferentes trabajadores para gozar de los mismos beneficios. Ejemplos de respuestas incluidos en esta categoría son: “Para que al ser reglado no se dependa del tipo de líder del momento”, “Dan un marco de lo que se puede. Así respaldan las decisiones de uno o del jefe. También garantizan estabilidad en caso de que cambies de jefe.”, “Muchas veces existen las políticas, pero los jefes o la cultura de la empresa no tienen una visión positiva sobre quienes hacen uso de esas políticas.”, “Sirven porque dan un marco de legalidad y más seguridad.”

Luego, las respuestas que aludieron a la armonía entre las responsabilidades familiares o el cuidado de los seres queridos y las responsabilidades laborales. 15% de las respuestas pertenecen a esta categoría, “Tiempo para los afectos”. Ejemplos de ellas son “Contar con políticas que faciliten el equilibrio con la vida de familia, es siempre útil. Y finalmente, una cordial vida familiar estoy convencido mejora los desempeños en el ámbito laboral.”, “Si, porque en días que uno necesita estar con los suyos o hacer algo propio es muy valorado este tipo de políticas”, “... me permiten cumplir con obligaciones personales (ej. acompañamiento familiares directos enfermos), asistir a eventos especiales (ej. entrega de diplomas, cursos y capacitaciones externas a la empresa) ...”

El 9% respondió en relación con la repercusión en la salud. Dentro de la categoría “repercuten positivamente en la salud/bienestar psicofísico” hubo respuestas tales como “Para poder disminuir el stress y poder darle a tu vida personal un espacio mayor”, “Mejora actitud. Mejora predisposición. Mejora salud.” “Porque consigo equilibrio y estoy más feliz con todo lo que hago en mi vida profesional como no laboral”.

Por último, en la categoría “cultura organizacional incongruente (excede las políticas)”, se encuentran abarcadas las respuestas relacionadas con el factor cultural de cada organización. Ejemplos de respuestas pertenecientes a esta categoría son “Es fundamental que la política salga desde la dirección general y que los jefes la respeten”, “Porque en la medida que la empresa es “machista” y las pocas mujeres profesionales también son machistas, poco se hace para cambiar la filosofía de 100 años”, “La política principal es entender al empleado como una persona, no como un recurso del cual puedo usar a discreción o echarlo cuando los números no cierran”. A esta categoría correspondió el 1% restante (ver gráfico 24).

Quienes no encuentran utilidad en los beneficios para poder gozar de un equilibrio entre la vida profesional y personal, han respondido que no encuentran utilidad, en un 50% debido a la ausencia o insuficiencia de los beneficios y políticas, 44% de las respuestas aluden a la cultura organizacional y 6% de las respuestas aluden a que no hay igualdad de oportunidad para gozar estos beneficios (ver gráfico 25).

Los porcentajes se calcularon sobre el total de respuestas, habiendo excluido previamente aquellas pertenecientes a la categoría NS/NC por considerar que no aportan al análisis de este punto.

Gráfico 22. Distribución porcentual por motivos según quienes consideran útiles los beneficios.

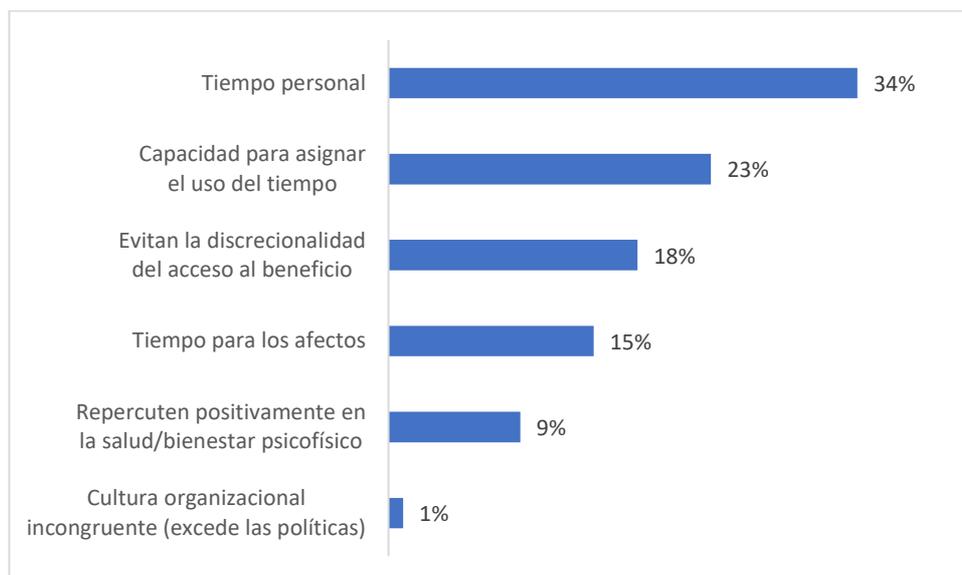
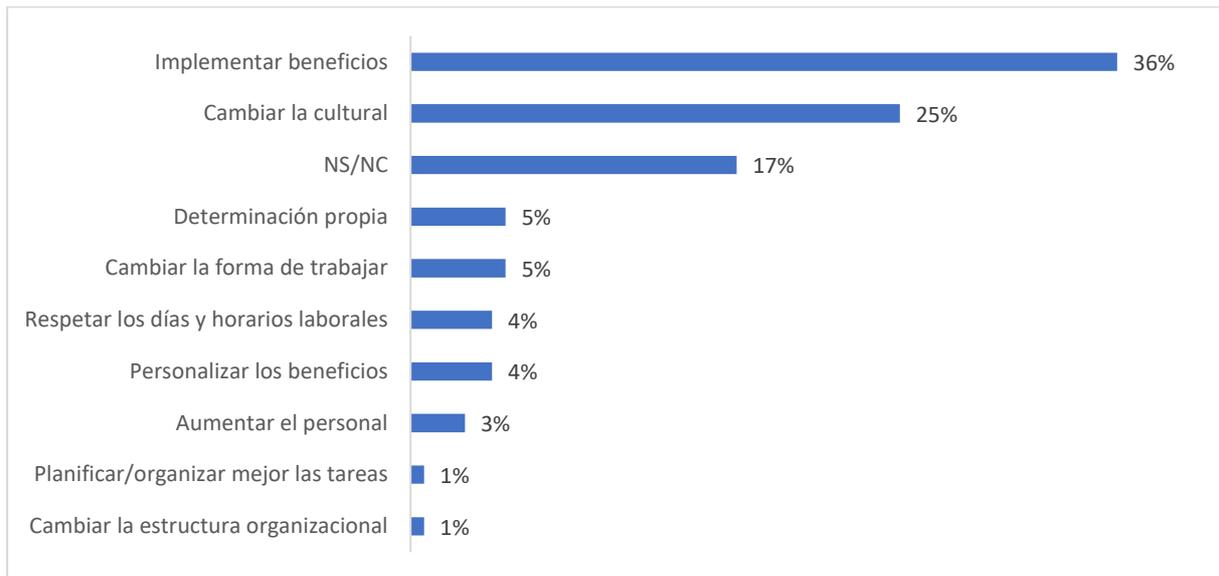


Gráfico 23. Distribución porcentual por motivos según quienes no consideran útiles los beneficios.



La otra pregunta abierta del cuestionario indaga sobre aspectos a mejorar de las políticas y beneficios. El 87% de los encuestados han respondido que sí hay aspectos para mejorar atribuyendo como principales focos de mejora la implementación de beneficios que aún no se tienen (36%) y, en segundo lugar, el cambio cultural de la organización (25%). En porcentajes menores al 5% se incluyeron cambios en la manera de trabajar (lo cual incluye cambios en la tecnología, turnos de trabajo, etc.), la disposición personal (contemplando dentro de esta categoría la autoexigencia), el respeto por los días y horarios de trabajo, el aumento de la cantidad de personal, la organización de las tareas y la estructura organizacional.

Gráfico 24. Distribución porcentual por aspecto que se podría mejorar de las políticas.



En conclusión, los principales focos a trabajar, según la visión de los empleados estarían en la implementación de beneficios para quienes aún no tienen la posibilidad de gozarlos y trabajar en un cambio de cultura organizacional para aquellas organizaciones que sí tienen una política de beneficios adecuada pero que por su cultura las personas no lo utilizan tanto como quisieran. Asimismo, el factor de disposición personal, si bien a primera vista podría considerarse algo de responsabilidad individual, entendiendo que la cultura organizacional la constituyen las personas que trabajan en la organización, podría ser un factor para trabajar y moldear junto con la cultura organizacional.

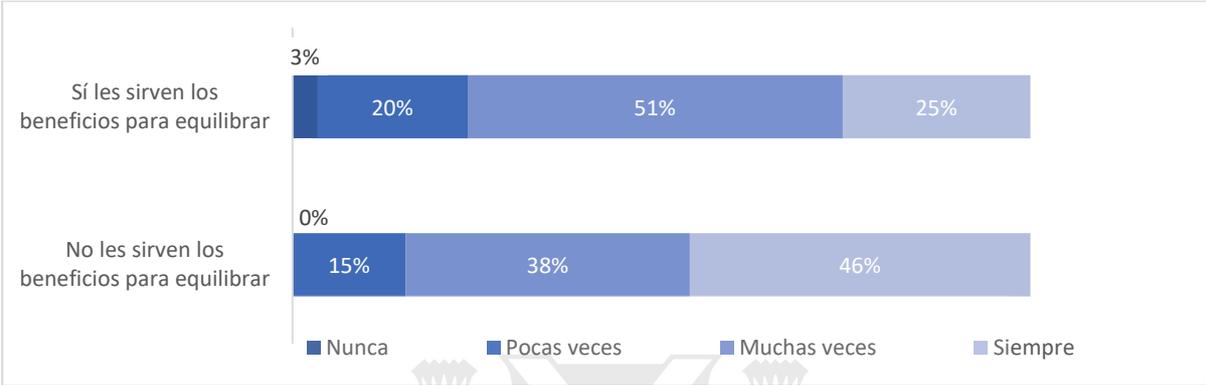
Asimismo, es importante destacar que, dentro de los beneficios más valorados por las personas, las compañías ofrecen dos de los tres más apreciados. Y que los beneficios que, según refirió la muestra, serían los menos valorados, coincidirían con los menos ofrecidos. Y no menos importante, los beneficios más valorados son los que las personas han referido haber utilizado más durante los últimos 12 meses.

A continuación, se retoma alguna de las preguntas planteadas anteriormente con la finalidad de analizar las respuestas previas con la percepción de utilidad de los beneficios.

Se analizó si quienes continúan pensando en temas laborales fuera del horario de trabajo encuentran utilidad, o no, en los beneficios para alcanzar el equilibrio trabajo-vida. Han referido encontrar esta utilidad el 25% de quienes siempre continúan

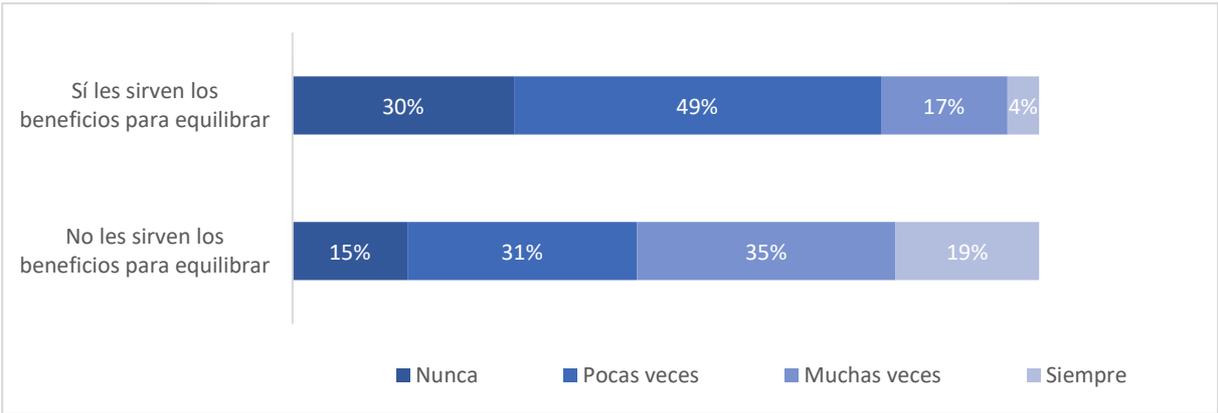
pensando en los temas laborales fuera de su jornada laboral, el 51% de quienes respondieron que continúan pensando muchas veces, el 20% de quienes pocas veces continúan pensando en el trabajo fuera de su horario y el 3% de quienes nunca pensarían en los problemas laborales fuera del horario de oficina.

Gráfico 25. Distribución porcentual por frecuencia en que siguen pensando en los problemas laborales fuera del horario de trabajo



También se cruzaron los datos entre quienes encuentran utilidad en los beneficios y el grado de acuerdo con que el trabajo dificulta tener una vida familiar plena. De quienes han referido percibir utilidad en los beneficios: el 4% considera que el trabajo siempre dificulta tener dicha vida familiar plena; el 17%, considera que muchas veces; el 49% contestó que pocas veces lo dificulta y el 30% respondió que el trabajo nunca dificulta tener una vida familiar plena.

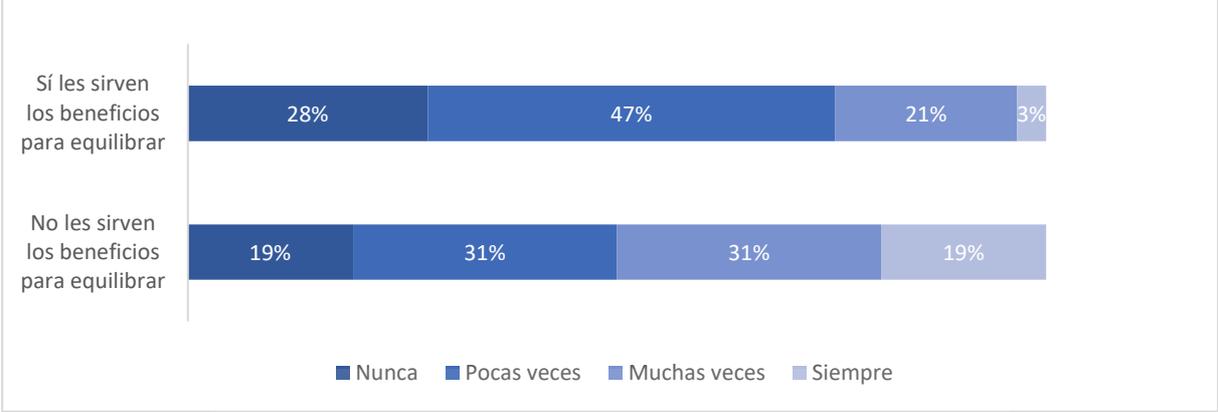
Gráfico 26. Distribución porcentual por frecuencia con que el trabajo dificulta tener una vida familiar plena según utilidad percibida en los beneficios para alcanzar el equilibrio



Al analizar la percepción de utilidad relacionada a la percepción de que el trabajo aleja a las personas de las actividades que más disfrutaban, se encontró que, de quienes perciben utilidad en los beneficios para alcanzar el equilibrio, el 3% considera que su

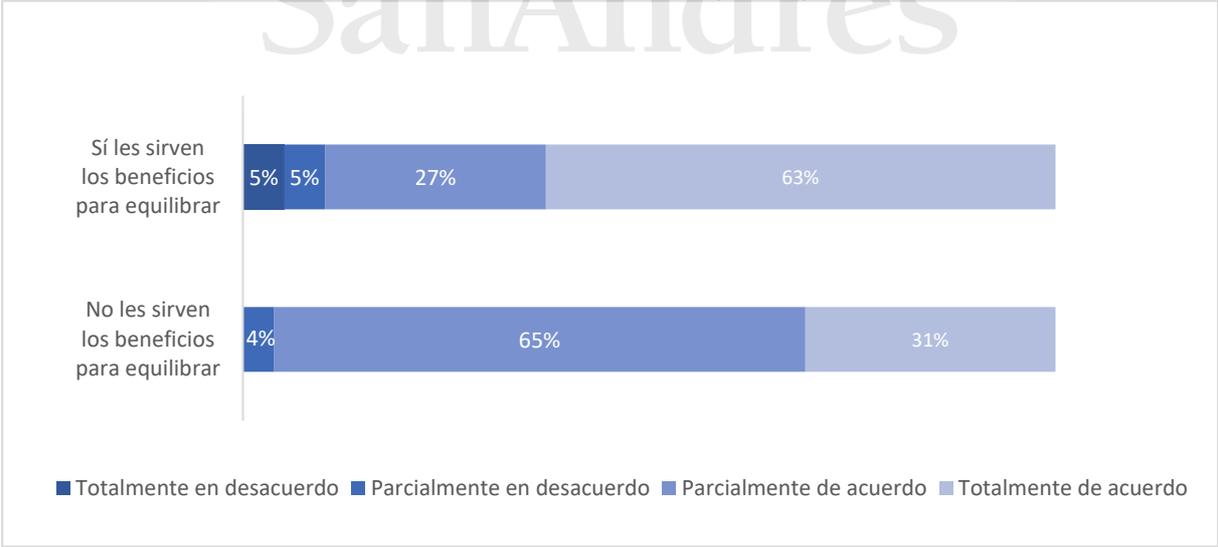
trabajo siempre lo aleja demasiado de las actividades que le gustan; el 21%, muchas veces; el 47%, pocas veces; y el 28%, nunca.

*Gráfico 27. Distribución porcentual por frecuencia con que el trabajo aleja demasiado de las actividades que se disfrutan según utilidad percibida en los beneficios para alcanzar el equilibrio*



Por último, se analizó la percepción de utilidad respecto de la satisfacción con la vida familiar. Quienes perciben útiles los beneficios, el 63% se encuentra totalmente de acuerdo con la satisfacción sobre su vida familiar; el 27% se encuentra parcialmente de acuerdo y luego, por igual, 5% se encuentra parcialmente en desacuerdo y otro 5% totalmente en desacuerdo.

*Gráfico 28. Distribución porcentual por grado satisfacción con su vida familiar según quienes les sirve/no les sirven los beneficios para equilibrar*



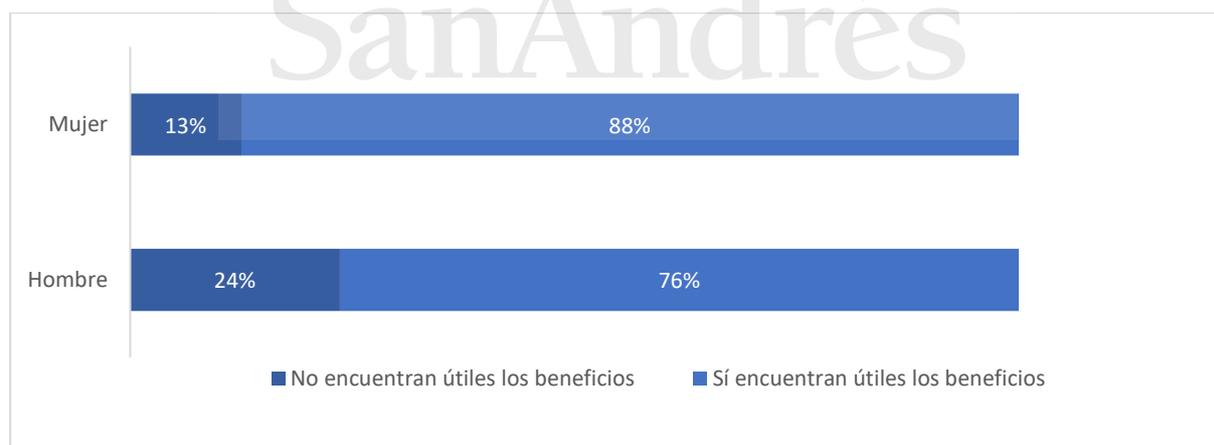
Intentando analizar cómo compiten los tiempos dedicados al trabajo y a la vida, los datos han sido congruentes con el hecho de que, a mayor porcentaje de utilidad percibida en los beneficios para lograr equilibrar trabajo-vida, menor es la dedicación de las personas a pensar en los problemas laborales fuera del horario de trabajo, menor es la percepción de que el trabajo dificulte tener una vida familiar plena, menor es la percepción de que el trabajo aleje a las personas de las actividades que disfrutan y mayor es la satisfacción con su vida familiar.

### 3.2.3 Percepción factores individuales

Con la finalidad de tener un mayor entendimiento sobre para quiénes estos beneficios serían más útiles y quienes no encuentran utilidad en ellos, se analizó la distribución porcentual por género, edad, nivel académico alcanzado y se analizaron otras variables que son características más únicas de cada persona, como ser la importancia que le atribuyen a ciertos factores para alcanzar el equilibrio, la percepción sobre lo que es posible y necesario sacrificar para tener una carrera exitosa o una vida familiar plena y quiénes estarían dispuestos a acotar su carrera en favor de la vida familiar.

Analizando la variable género, el 88% de las mujeres han referido encontrar útiles las políticas y beneficios, al igual que el 76% de los hombres.

Gráfico 29. Distribución porcentual por percepción de efectividad de los beneficios según género

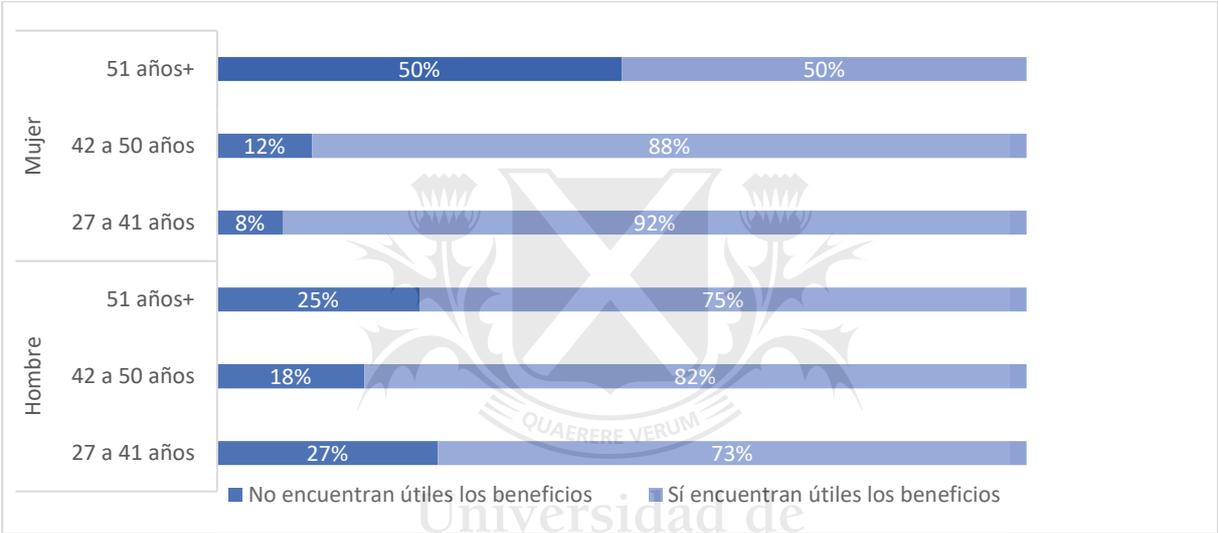


Dentro la totalidad de quienes encuentran útiles los beneficios, se realizó una segmentación por rangos de edad y género. Analizando con mayor profundidad cómo se compone ese porcentaje de población que está de acuerdo con la utilidad de los beneficios, se observa que, entre los hombres que los consideran útiles, quienes los

apreciarían más son aquellos entre 42 y 50 años, siendo el 82% de ese segmento quienes han respondido afirmativamente, luego el 75% de quienes tienen 51 años o más y, por último, de quienes tienen entre 27 y 41 años, el 73%.

En contraste, las mujeres más jóvenes son quienes más lo apreciarían (segmento entre 27 y 41 años), conformando el 92% de esa población femenina, luego el 88% de las mujeres de entre 42 y 50 años y, por último, el 50% de las mujeres de 51 años o mayores.

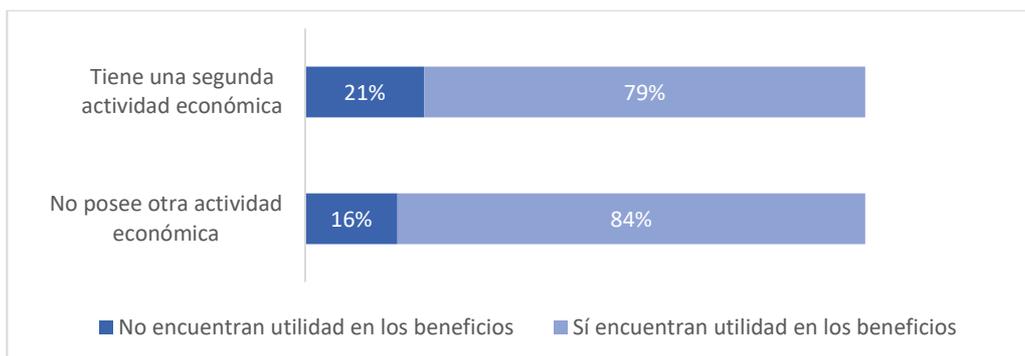
Gráfico 30. Distribución porcentual por utilidad percibido en los beneficios según género y rango etario.



En relación con el nivel educativo máximo alcanzado, como se observó en la caracterización de la muestra, los encuestados han alcanzado el nivel universitario o superior. En este sentido, conforman un grupo bastante homogéneo que, si bien no fue rasgo intencionalmente buscado al seleccionar la muestra, es importante tener presente este sesgo en tanto brinda información de un segmento en particular del mercado. Al cruzar los datos por niveles educativos no se encontraron diferencias significativas (ver tabla 3 en el anexo).

Considerando una segunda actividad económica, el 79% de quienes tienen esta segunda actividad ha encontrado utilidad en los beneficios y el 84% de quienes sólo poseen su trabajo en relación de dependencia.

Gráfico 31. Distribución porcentual por utilidad de los beneficios según tenga segunda actividad económica.



Se indagaron cuatro factores con la finalidad de entender el orden de importancia que las personas les atribuyen en pos de conseguir equilibrio, distinguiendo entre quienes han referido que los beneficios y políticas les son útiles para conseguir equilibrio, y quienes no los consideran útiles. Estos cuatro factores son: A) Las políticas de la empresa, B) La pareja y los hijos, C) La disposición personal a lograrlo y D) La actitud de jefes y pares.

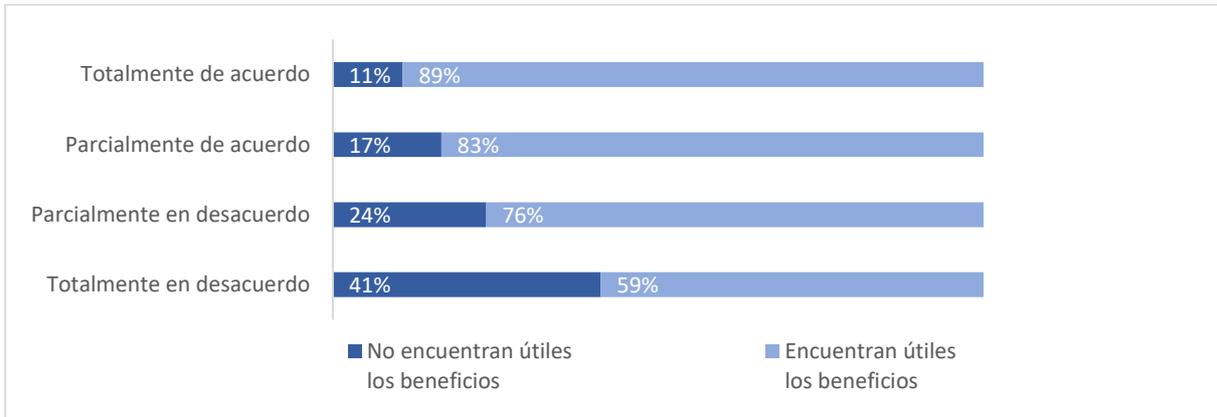
Tabla 1 Ponderación de factores por percepción de influencia en una adecuada conciliación laboral-familiar

Ponderación	Sí encuentran utilidad	No encuentran utilidad
1er lugar	Jefes y pares	Disposición personal
2do lugar	Políticas de la empresa	Jefes y pares
3er lugar	Disposición personal	Pareja e hijos
4to lugar	Pareja e hijos	Políticas de la empresa

También se indagaron una serie de creencias personales para intentar averiguar si pudieran ser una variable que participe en el alcance del equilibrio. Las creencias indagadas son: a) Es posible tener al mismo tiempo una actividad laboral exitosa, relaciones familiares plenas y una vida personal realizada. b) Para tener una carrera laboral exitosa, hay que limitar la dedicación a la familia. c) Estoy dispuesto a acotar mi carrera en beneficio de mi vida familiar.

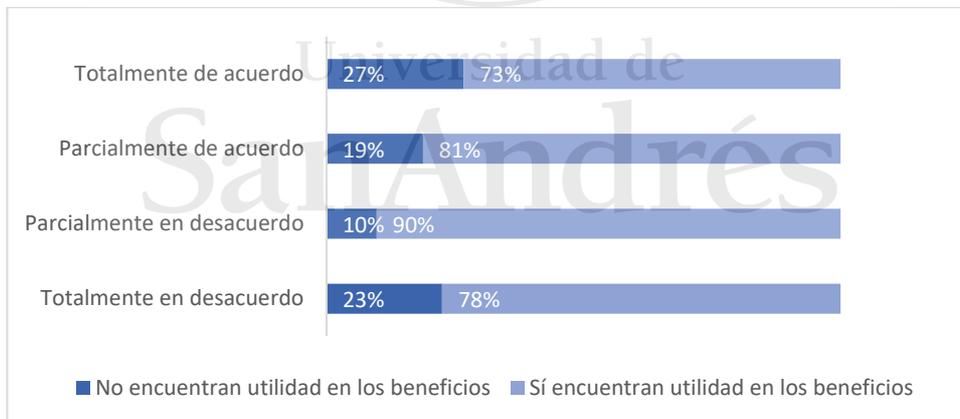
Sobre la primera creencia, entre quienes se encuentran totalmente de acuerdo, el 89% encuentran útiles los beneficios para alcanzar el equilibrio, al igual que el 83% de quienes están parcialmente de acuerdo. Entre quienes están parcialmente en desacuerdo el 76% encuentra útiles los beneficios y el 59% de quienes están totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Gráfico 32. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios, según grado de acuerdo con la posibilidad de tener al mismo tiempo una actividad laboral exitosa, relaciones familiares plenas y una vida personal realizada.



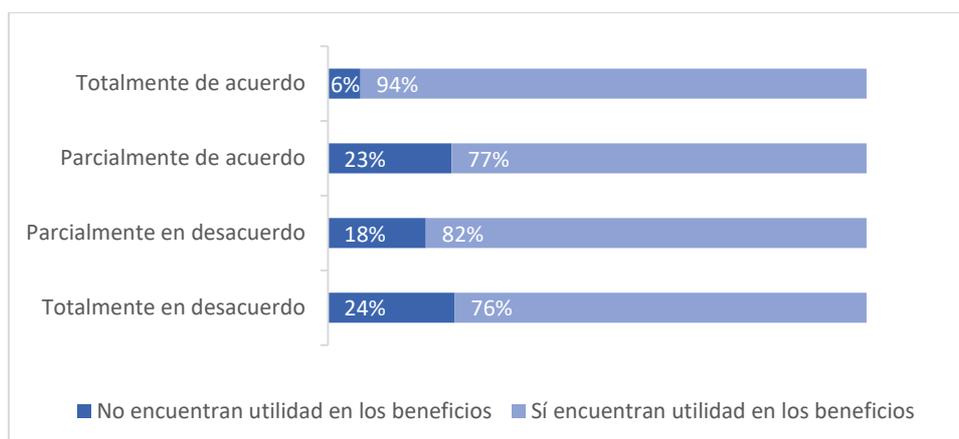
Respecto de la segunda creencia (es necesario limitar la dedicación a la familia para tener una carrera laboral exitosa), los porcentajes más altos fueron hallados en las categorías intermedias, parcial desacuerdo (90%) y parcial acuerdo (81%), seguido por quienes están en total desacuerdo (78%) y quienes están totalmente de acuerdo (73%).

Gráfico 33. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios según grado de acuerdo con la afirmación “es necesario limitar la dedicación a la familia para tener una carrera laboral exitosa”



Por último, en relación con la tercera creencia (estar dispuesto a acotar la carrera en beneficio de la vida familiar), entre quienes encuentran utilidad en los beneficios, se encuentran el 94% de quienes están totalmente de acuerdo con este enunciado, el 77% de quienes están parcialmente de acuerdo, el 82% de quienes están parcialmente en desacuerdo y el 76% de quienes están totalmente en desacuerdo.

Gráfico 34. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios según grado de acuerdo con estar dispuesto a acotar la carrera profesional en beneficio de la vida familiar.



En términos generales se observó que las mujeres encuentran mayor utilidad en los beneficios y políticas que buscan ayudar a las personas a encontrar equilibrio entre los diferentes dominios de sus vidas. A su vez, el factor de la edad también pareciera marcar una distinción, en tanto los segmentos más jóvenes han referido que les son más útiles los beneficios que las personas mayores de 51 años. En cuanto al nivel máximo de educación alcanzado, no pareciera ser una variable con incidencia, ya que la muestra posee características bastante homogéneas en relación con el nivel educativo y no se ha encontrado ninguna correlación.

Si bien se podría haber pensado que, quienes poseen una segunda actividad económica encontrarían mayor utilidad en las políticas (para poder dedicar el tiempo necesario a esa segunda actividad), los resultados han mostrado que quienes tienen únicamente un empleo en relación de dependencia se apoyan más en estos beneficios en pos de lograr un mayor equilibrio que quienes tienen una segunda actividad económica.

En relación con las creencias que tienen las personas, quienes no encuentran utilidad en los beneficios han referido que el factor de mayor importancia para lograrlo es la disposición personal. Tal vez, justamente por eso no les resultan útiles, en tanto partirían de la premisa que el impedimento para lograr el equilibrio no es externo a sí mismos. Estas personas han ordenado en último lugar las políticas de las empresas. Por el contrario, quienes sí consideran que son útiles han ponderado en primer lugar la actitud de jefes y pares, lo cual habla de la cultura de la organización y, en segundo lugar, las políticas y beneficios que ofrece la empresa. En ambos casos, se trata de factores externos a sí mismos e inherentes a la organización en la que trabajan.

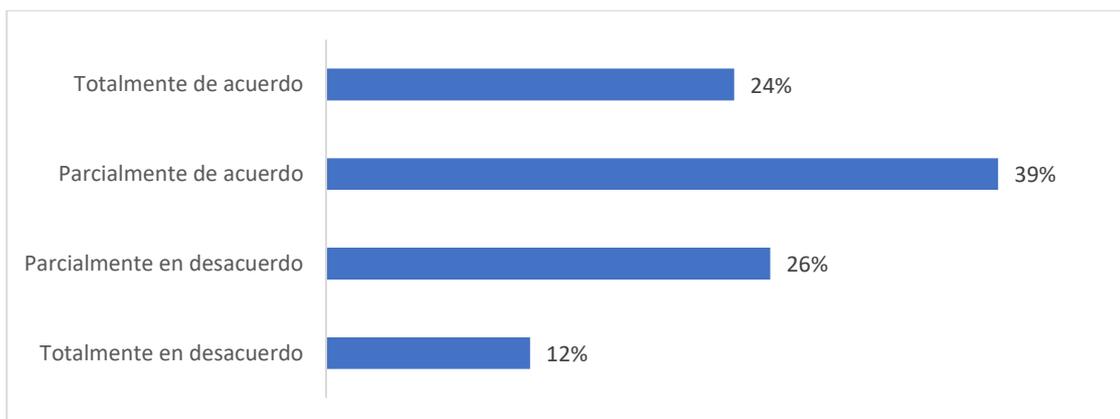
Ahondando en las creencias, quienes han referido estar más de acuerdo con que es posible ser exitoso profesionalmente y tener vida familiar plena, son quienes más utilidad encuentran en los beneficios corporativos. Sin embargo, cuando se indagó sobre la necesidad de limitar la dedicación a la familia, las respuestas fueron más flexibles y los mayores porcentajes se centraron en las respuestas intermedias, indicando que, si bien se puede tener una vida familiar plena, en algún punto conllevaría alguna limitación de la dedicación a los seres queridos. Esto último no deja de ser congruente con la tercera creencia indagada: quienes encuentran mayor utilidad en los beneficios, están dispuestos a acotar la carrera en beneficio de la vida familiar. Por lo que no sería extraño pensar que, las personas que en algunas oportunidades han debido elegir entre un aspecto laboral y otro familiar, podrían haber optado en favor de la vida familiar, lo cual necesariamente les da un mayor equilibrio con su vida profesional.

#### **3.2.4 Percepción factores relacionados a la organización, contenido y relaciones en el trabajo**

En pos de profundizar el entendimiento sobre aquello que hace que las políticas y beneficios sean más útiles para ciertas personas que para otras, se indagaron aspectos relacionados con el trabajo y la cultura de las organizaciones para evaluar si era posible encontrar alguna correlación. Entre las variables examinadas se encuentran el nivel jerárquico, la percepción del rol del líder como facilitador u obstaculizador para alcanzar el equilibrio vida-trabajo, la percepción de demanda de trabajo fuera de los días y horarios de trabajo y creencias relacionadas a la cultura de la organización para la cual trabajan.

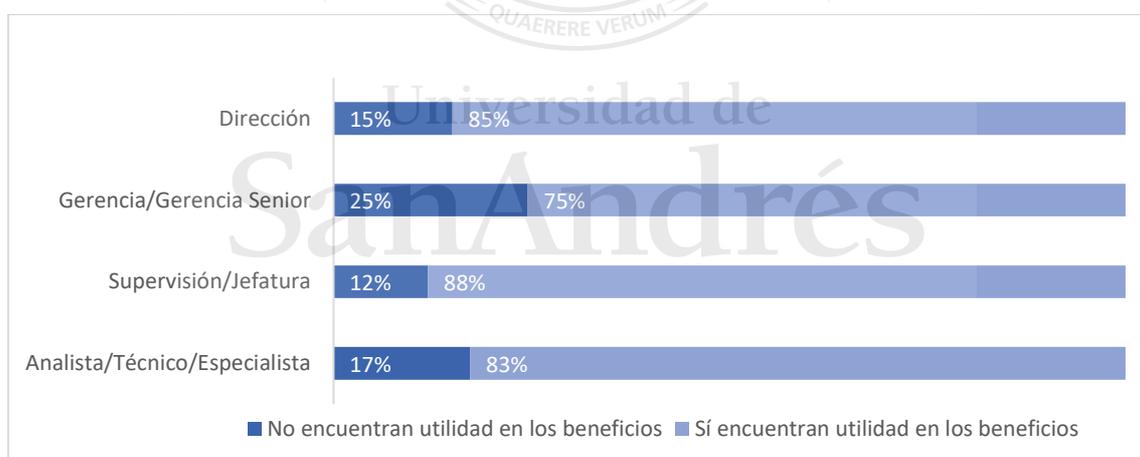
Para comenzar, se indagó particularmente el grado de acuerdo de los encuestados con que las políticas y beneficios de la organización para la cual trabajan facilitan el equilibrio entre trabajo y familia, el 24% presentó total acuerdo, el 39% parcial acuerdo, el 26% parcial desacuerdo y el 12% total desacuerdo.

Gráfico 35. Distribución porcentual por acuerdo con que las políticas y beneficios de la organización faciliten el equilibrio entre trabajo y familia



Con relación al nivel jerárquico que poseen los encuestados, los beneficios resultan útiles para conciliar el equilibrio entre los diferentes dominios para el 83% de los analistas, técnicos o especialistas, el 88% de los supervisores o jefes, el 75% de los gerentes y el 85% de los directores.

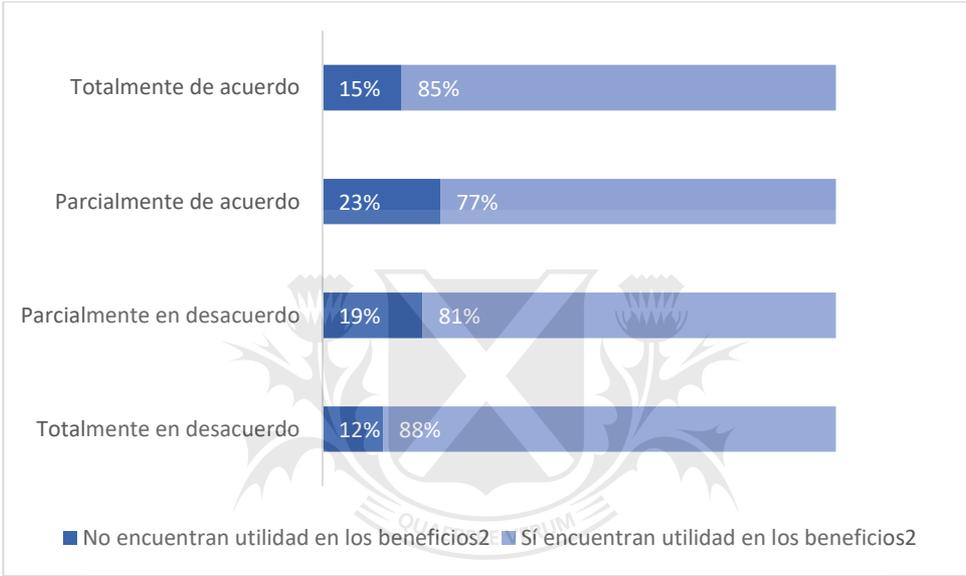
Gráfico 36. Distribución porcentual de la población según utilidad percibida de los beneficios por jerarquía.



Se consultó la percepción de los encuestados sobre algunos factores relacionados con la organización y la cultura organizacional que pudieran condicionar su comportamiento de alguna manera. Se exploró: A) si las personas creen que, limitándose a un horario laboral razonable, pondrían en peligro su continuidad o crecimiento en la organización; B) si en sus trabajos está bien visto cuando alguien resguarda tiempo para la familia; C) si en sus trabajos está bien visto que el personal jerárquico se retire temprano de su oficina.

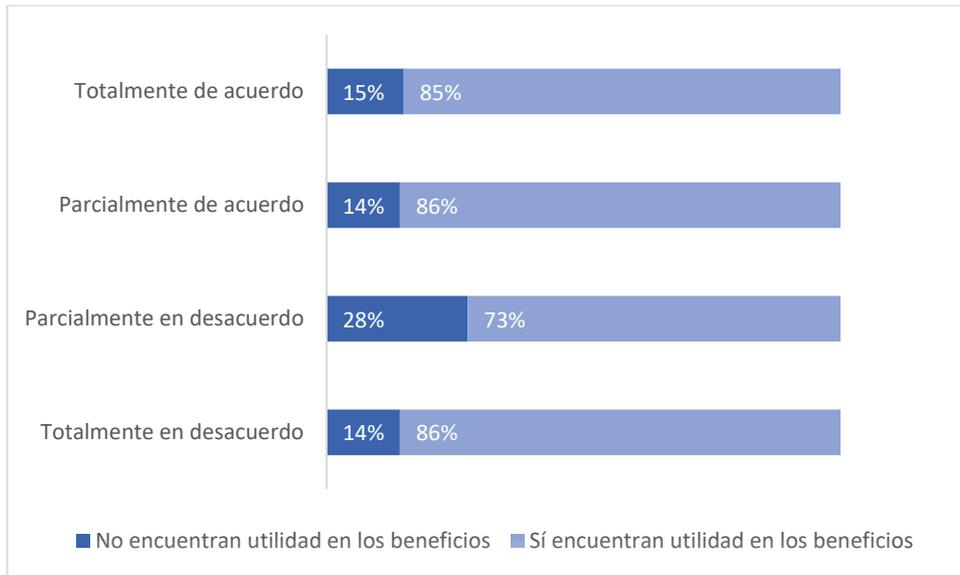
Frente a la primera exploración, quienes encuentran útiles los beneficios son el 88% de quienes están en desacuerdo con que, limitándose a un horario razonable, pondrían en peligro su continuidad laboral, el 81% de quienes están parcialmente en desacuerdo, el 77% de quienes están parcialmente de acuerdo y el 85% de quienes están totalmente de acuerdo.

*Gráfico 37. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios, según grado de acuerdo frente a la creencia que, limitándose a un horario laboral razonable, pondrían en peligro su continuidad/crecimiento en su organización.*



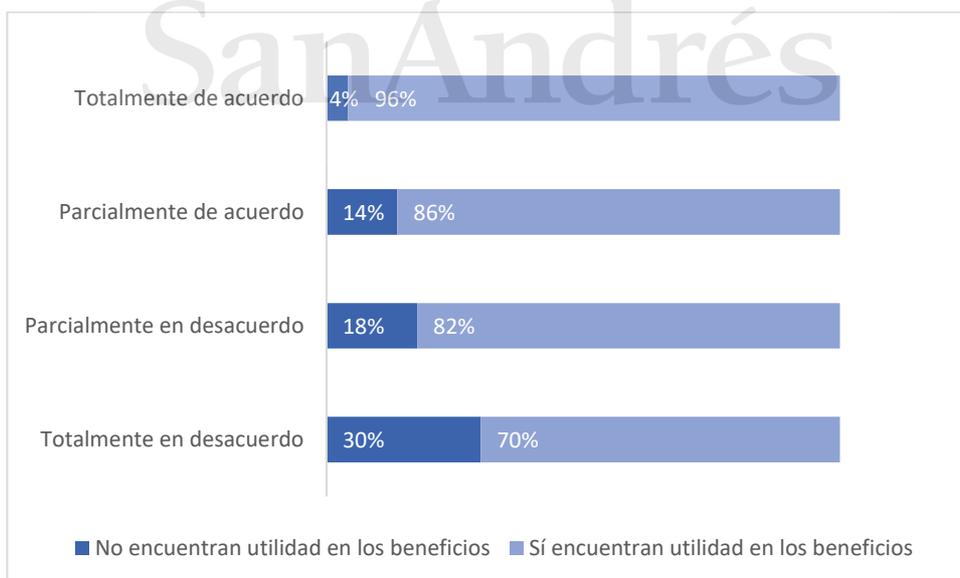
Frente a la pregunta si está bien visto en sus trabajos cuando alguien resguarda tiempo para la familia, quienes encuentran útiles los beneficios son el 86% de quienes están en desacuerdo, el 73% de quienes están parcialmente en desacuerdo, el 86% de quienes están parcialmente de acuerdo y el 85% de quienes están totalmente de acuerdo.

Gráfico 38. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios, según grado de acuerdo con que esté bien visto cuando alguien resguarda tiempo para la familia.



Al indagar si en sus trabajos está bien visto que el personal jerárquico se retire temprano de su oficina, quienes encuentran utilidad en los beneficios son el 70% de quienes están totalmente en desacuerdo con esta afirmación, el 82% de quienes están parcialmente en desacuerdo, el 86% de quienes están parcialmente de acuerdo y el 96% de quienes están totalmente de acuerdo.

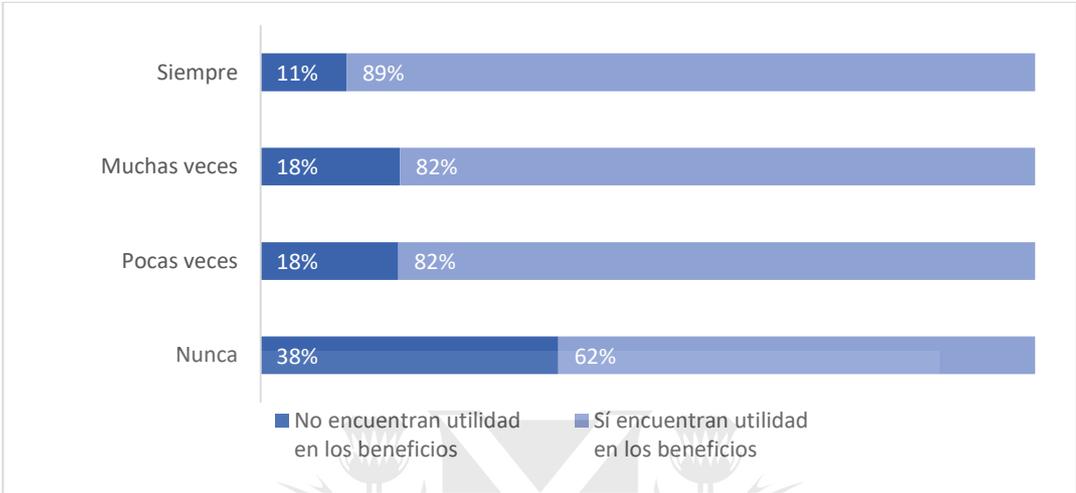
Gráfico 39. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios, según grado de acuerdo con que esté bien visto que el personal jerárquico se retire temprano de su oficina.



Con relación al líder inmediato o superior, se consultó si los encuestados creen que les facilita la conciliación del trabajo-vida. Quienes encuentran utilidad en los beneficios son el 62% de las personas que creen que su líder nunca les facilita la

mencionada conciliación, el 82% de quienes creen que pocas veces lo hacen, el 82% de quienes consideran que muchas veces lo facilitan y el 89% de quienes respondieron que siempre facilitan la conciliación vida familiar-laboral.

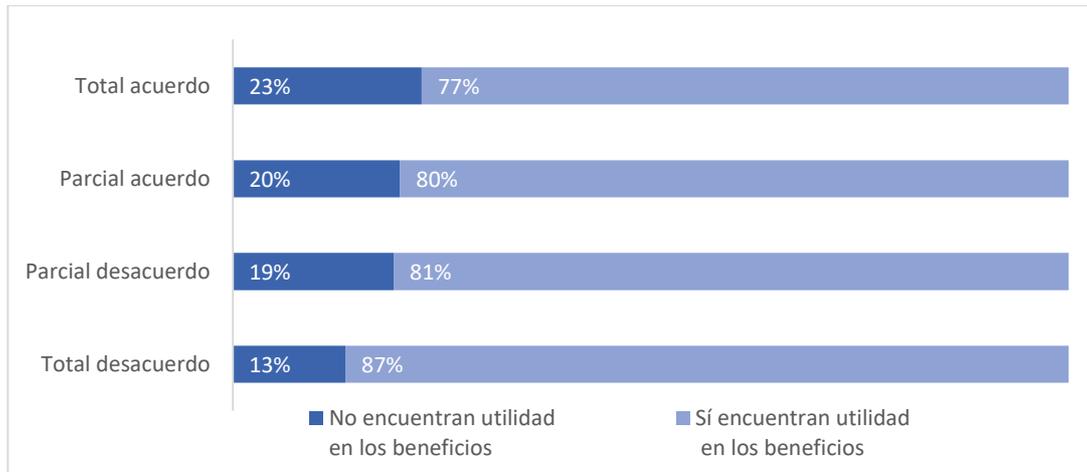
Gráfico 40. Distribución porcentual según la percepción de que el líder facilita la conciliación trabajo-vida.



Sobre el trabajo luego del horario formal, quienes encuentran utilidad en los beneficios son el 84% de quienes están en desacuerdo con que su jefe espera que tenga disponibilidad para trabajar en horarios extendidos, el 88% de quienes están parcialmente en desacuerdo, el 77% de quienes están parcialmente de acuerdo y el 80% de quienes están totalmente de acuerdo.

A su vez, quienes encuentran utilidad en los beneficios, son el 87% de quienes están en desacuerdo con que su jefe espera su disponibilidad durante los fines de semana y en horarios no laborables, el 81% de quienes están parcialmente en desacuerdo, el 80% de quienes están parcialmente de acuerdo y el 77% de quienes están totalmente de acuerdo.

Gráfico 41. Distribución porcentual por percepción de utilidad de los beneficios, según grado de acuerdo con que el jefe espera que esté disponible los fines de semana y en horarios no laborables.



Muchas veces la cultura organizacional moldea el comportamiento de sus empleados, incluso sin tener consciencia de que eso ocurre de esa manera y se entreteteje con las creencias y valores personales perpetuando ciertos comportamientos y fortaleciendo una determinada cultura corporativa. Por eso, es importante poder tener la mayor claridad posible sobre aquellos factores que son inherentes a la organización, cuáles son de los individuos, cuáles son plausibles de ser modificados y cuáles, no.

El segmento gerencial pareciera ser aquel con mayores demandas y que, por lo tanto, se ve más acotado al momento de poder encontrar en los beneficios una herramienta útil para tener equilibrio entre la profesión y la vida personal.

En relación con las percepciones individuales ligadas a la corporación, que esté bien o mal visto resguardar tiempo para la familia no pareciera ser un factor que indique mayor o menor utilidad en los beneficios, e incluso al indagar si era mal visto que el personal jerárquico se retire temprano de su oficina, las respuestas indicaron marcadamente que no sería el caso. En contraposición, un factor que pareciera tener más peso es el líder directo. Su predisposición para facilitar la conciliación entre ambas esferas, las demandas para trabajar fuera de horario o fines de semana.

## 4 Conclusiones del problema abordado

En el presente trabajo se revisó la relación entre el dominio trabajo y el dominio vida, el potencial conflicto que podría existir entre ambos y la doble presencia como factor de riesgo psicosocial.

El conflicto entre el trabajo y la vida, la posibilidad de tomar lo positivo de la experiencia y rescatar el enriquecimiento, las sensaciones de bienestar o malestar que conllevan, no son algo nuevo y continuarán sucediendo. Las diferentes etapas de la vida y el grado de desarrollo profesional muchas veces inciden. Las condiciones laborales, la situación familiar, son todas variables que no se pueden analizar por separado. Las exigencias y los recursos que cada uno tiene para afrontar las diferentes situaciones determinan en gran medida la experiencia de cada persona y hacen del trabajo y del dominio familiar un ámbito más enriquecedor o causante de malestar.

Asimismo, el conflicto trabajo-vida podría estar ocasionado, tanto por una demanda de tiempos, en la que la persona no logra simultáneamente atender aspectos de los dos dominios; o bien por la presión y el malestar que esta presión genera. A partir de los resultados obtenidos, se puede indicar que existe conflicto en tanto la muestra de población ha referido que su jornada laboral se extiende, esto los lleva a continuar pensando en el trabajo fuera del horario de trabajo y ello, en ocasiones, es una dificultad para tener una vida familiar plena. Cabe destacar que los encuestados han referido trabajar 5 días por semana, un promedio de 44hs y que sólo un tercio lleva una segunda actividad económica. A partir de estos datos se podría indicar que el tiempo medido de manera objetiva no pareciera ser el principal problema. Sin embargo, al profundizar en los aspectos subjetivos del tiempo, el trabajo es percibido como una labor que aleja a las personas de las actividades que más disfrutaban, que dificulta tener una vida familiar plena y que incide en la satisfacción familiar.

En relación con los beneficios que ofrecen las organizaciones con la finalidad de equilibrar las demandas de ambos dominios, los resultados del trabajo de campo brindan evidencia sobre lo que las organizaciones hoy ofrecen al mercado laboral local y lo que las personas valoran o perciben. Dentro de los beneficios más valorados se encuentran uno comprendido dentro de la primera categoría analizada (relacionado con días libres) y dos comprendidos en la segunda categoría (relacionados con la jornada de 8hs de trabajo en el lugar habitual de trabajo): vacaciones adicionales a lo previsto por ley y las políticas de flexibilidad, respectivamente. Dentro de las segundas

se encuentran la posibilidad de trabajar desde un lugar diferente a la oficina y poder realizar otras actividades dentro del horario habitual de trabajo (concretando las tareas pendientes fuera de ese horario habitual).

Entre los beneficios que los encuestados han referido valorar menos, no es menor encontrar aquellos relacionados con el cuidado de personas (guardería, gastos por niñera o cuidado de los hijos y *softlanding*). Se destaca este punto dado que los segmentos que han referido encontrar mayor utilidad en los beneficios son justamente aquellos que han referido en mayor porcentaje tener personas a su cuidado.

La mayoría de las políticas tienen como objetivo facilitar el equilibrio trabajo-vida de los empleados limitando las demandas de tiempo que la organización hace a sus empleados, brindando algún soporte económico y permitiendo facilidades para el cuidado de las familias. Los resultados han mostrado que la mayoría de la muestra se encuentra satisfecha con los beneficios que les ofrecen las organizaciones. En términos generales, los beneficios son percibidos positivamente dado que permiten tener mayor tiempo personal, luego porque dan la posibilidad de asignar mejor el tiempo en función de las necesidades de cada uno y porque evitan la subjetividad o discrecionalidad para acceder a estas políticas. Los segmentos que, particularmente, más satisfechos están con la utilidad de estos beneficios son las mujeres más jóvenes y los hombres del segmento medio.

Si bien existen aspectos de mejora identificados por los encuestados, los más destacables se encuentran ligados a la implementación formal de beneficios en los casos que aún no los tuvieran, la cultura de la organización y a los líderes dentro de éstas como habilitadores u obstaculizadores para gozar de los beneficios. De hecho, en este punto reside la principal diferenciación que se pudo apreciar entre los encuestados que han referido no encontrar útiles los beneficios: o bien las organizaciones para las que trabajan no poseen esta clase de políticas implementadas, o, por otro lado, aunque las tienen, la cultura y el liderazgo de esas organizaciones no permiten que efectivamente se gocen los beneficios. Por otro lado, otro de los factores que se encontró en gran medida se relaciona con la disposición personal y la autoexigencia de las personas. Esta característica dificultaría en muchos casos poder gozar de un equilibrio y si bien las compañías pueden prever algunas políticas para facilitar el acceso a los beneficios y evitar la discrecionalidad, sería importante pensar hasta qué punto las empresas pueden o deben involucrarse en cambiar o moldear aspectos personales de las personas que forman parte de ellas.

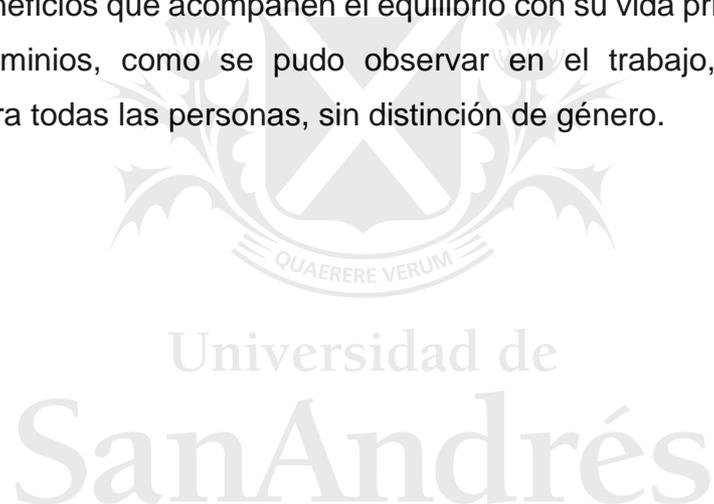
Entre los aspectos individuales, también se encuentran las creencias que tienen las personas. Aquellos que creen que se puede ser exitoso en ambos dominios y que no es necesario limitar uno para poder gozar plenamente del otro, encuentran mayor provecho en los beneficios y han referido utilizarlos más que quienes creen lo contrario.

De todas maneras, cabe destacar que el grupo en que se encontró mayor disconformidad con los beneficios es el de mujeres mayores de 51 años. A partir de esto se abre la invitación a potenciales futuras investigaciones para profundizar en la consideración de políticas, no pensadas de manera universal, sino focalizadas para este segmento en particular.

Dentro del mundo del trabajo, las consecuencias del conflicto podrían ser negativas, dependiendo del tratamiento que haga cada organización. Así surgen las políticas y beneficios destinados a cuidar y propiciar el equilibrio trabajo-vida, a partir de entender la necesidad de pensar en un diferencial que pudiera hacer que aquellas personas que cuentan con los conocimientos y aptitudes adecuados para roles hiper especializados, opten por una empresa u otra a la hora de definir para qué organización trabajar. Aquellas personas consideradas como candidatos codiciados por el mercado serán más sensibles a las propuestas laborales de las organizaciones cuya cultura acompañe sus propios valores, para poder seguir sus prioridades. Determinar la efectividad, o no, de los beneficios se relaciona con la percepción de conflicto que pudieran tener las personas y la utilidad que encuentren en las políticas que ofrecen las organizaciones para equilibrar las demandas de los diferentes dominios.

Las prácticas del mundo laboral que permiten reducir el conflicto trabajo-vida se han convertido en un tópico de gran interés para muchos, incluyendo investigadores, profesionales de la salud y líderes de compañías. Pese a que han sido investigadas y trabajadas desde hace años, pareciera que la incidencia del COVID-19 hubiera dado un empujón adicional (necesario en muchos casos) para repensar algunas de estas formas de organizar el trabajo. La situación de aislamiento social preventivo nos ha permitido ver que las reglas que rigen el empleo ya no son las mismas, las culturas organizacionales y los líderes también deben adaptarse. Tal vez uno de los principales interrogantes es si se continuará midiendo el trabajo por la cantidad de horas hombre dedicadas frente a un puesto de trabajo o si se comenzará una gestión real de trabajo por objetivos. Pensar en una cultura real de trabajo por objetivos, podría otorgar la

autonomía y la libertad de organizar las tareas y tiempos permitiendo utilizar al máximo el beneficio de la flexibilidad que, como se observó, es tan apreciada. Se trataría de pensar la personalización de los beneficios y del empleo en su máxima capacidad, adaptando las situaciones donde no existan esquemas universales que apliquen a todos por igual. Si se cuenta con la tecnología necesaria, se acompaña con la cultura y los mensajes que se dan a los empleados, sería posible cambiar el trabajo, los indicadores de resultados con los cuales se mide la efectividad de las tareas y de los roles. En cualquiera de los casos, las condiciones posteriores a la pandemia serán más favorables para aquellas organizaciones abiertas a evaluar cambios y no sólo las organizaciones sacarían provecho de ello, sino que los empleados también. El nuevo contrato psicológico trae, no solamente desarrollo profesional, sino también la posibilidad de sentirse realizados en un trabajo atractivo y con las condiciones de aprendizaje y beneficios que acompañen el equilibrio con su vida privada. El equilibrio entre ambos dominios, como se pudo observar en el trabajo, es un tema de preocupación para todas las personas, sin distinción de género.



## 5 Sugerencias para la acción

Como recomendación para las organizaciones, se sugiere desarrollar políticas y beneficios que las personas puedan utilizar (que puedan ser usados por los diferentes empleados, trabajar sobre la igualdad y la no discriminación para las diferentes etapas de vida), que sean percibidos positivamente y que, efectivamente, contribuyan a lograr un mayor equilibrio entre los diferentes dominios. La salud de los trabajadores y su percepción de bienestar deben ser considerados como un factor de marca empleadora que determinará la elección del empleador y la supervivencia de la organización.

Las políticas y beneficios relacionados con la flexibilidad del tiempo son sumamente valoradas y los costos que conllevan son bajos en comparación con los beneficios que podrían traer para las empresas. Si se garantiza la productividad, tal vez este podría ser un punto de partida, tanto para aquellas organizaciones que aún no cuenten con tales beneficios como para las que sí. Asegurarse de ofrecer y sostener políticas de trabajo remoto y por objetivos sería un diferencial altamente valorado. Incluso, si hubiera la necesidad de recortar otra clase de beneficios para poder operacionalizar esta flexibilidad, a partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que mayoría de los empleados lo valoraría más. Dentro de los beneficios que se podría, eventualmente, considerar recortar, en caso de que fuera necesario, son las coberturas de guarderías o niñeras, ya que la muestra ha indicado que se trata de los beneficios que menos se valoran. Por supuesto que esto conlleva cierto posicionamiento y, probablemente, enfrentar cuestionamientos, dado que es un beneficio que hoy se encuentra de moda y está dentro de las tendencias de inclusión para favorecer el regreso al empleo de las mujeres que han sido madres. Me permito cuestionar si se hace por la buena imagen que esto proyecta de la compañía, o si realmente se ofrece pensando en el mejor beneficio para esa madre que debe retornar al trabajo y comenzar a lidiar con las nuevas exigencias que ese bebé suma a su vida. Asimismo, resulta claro, y la literatura indica, que la cultura organizacional, el rol del líder y que exista una comunicación práctica y efectiva para dar claridad y visibilidad a toda la organización de los recursos disponibles, quitando la mayor subjetividad posible de las políticas, será parte indispensable del éxito. Resulta primordial poder asegurar una cultura organizacional que garantice que las políticas y beneficios sean congruentes con dicha cultura; caso contrario, no se usarán y será contraproducente. Esta última sugerencia trae aparejado un tema no menor, aunque muchas veces

subestimado: garantizar que los líderes sean embajadores de la cultura y fomenten la adecuada implementación y uso de las políticas y beneficios.

Por otro lado, como hemos visto, la exigencia propia es otro factor que tiene gran incidencia para las personas en la falta de equilibrio. Es inocente pensar que algunas compañías simplemente están sobresaturadas de personas con esta característica. Como se mencionó en el párrafo anterior, la cultura organizacional es la clave del éxito. Si la organización tiene la intención de ayudar a sus colaboradores a tener un mejor equilibrio trabajo-vida, podrá revisar sus políticas y buscar la manera de facilitar su utilización. Por otro lado, si bien es discutible la pertinencia de que recursos humanos se involucre en aspectos de la vida personal de los empleados, existen talleres, cursos y prácticas (como por ejemplo el *mindfulness*) que están destinados a optimizar los recursos y ayudan a disminuir el nivel de estrés. Aquellas organizaciones cuya cultura esté alineada con esta clase de prácticas, podrían ofrecer estos talleres para colaborar con la salud de sus trabajadores.

En cualquiera de los casos, es primordial tener claridad sobre cuál es la cultura que tiene cada organización y buscar materializar algunas propuestas que sean congruentes con dicha cultura, es la clave para el éxito y para no utilizar recursos y energía en propuestas que caerán en saco roto sin traer beneficios para nadie.

Universidad de  
San Andrés

## 6 Conclusiones generales del trabajo

El tema fue elegido a partir de una problemática personal que afectaba diferentes aspectos de mi vida. Trabajar en el área de recursos humanos, tener acceso a información de mercado, ver realidades distintas, no solamente en diferentes compañías o industrias, sino muchas veces dentro de una misma organización, despertó mi interés por profundizar este tema.

A priori el foco estuvo puesto en las políticas y en el hecho de que las organizaciones las ofrecieran, o no. A lo largo del trabajo aparecieron otros factores, incluso más importantes, como la cultura, distinciones, la comunicación, los cuales resignificaron la dimensión e importancia de estos factores en el bienestar de las personas dentro de una organización. El papel de la innovación, de la propuesta de valor, de la estrategia de compensación y beneficios que tenga cada organización juegan un papel indispensable y son parte de una potencial solución.

Muchas veces, dentro de las organizaciones se pierde de vista que todas las personas tienen diferentes dominios que les demandan atención. Si bien muchas compañías parecieran tener consciencia del estrés que el conflicto genera y su repercusión en el dominio laboral, es importante resaltar que no basta con desarrollar políticas y beneficios que queden escritos en un manual. El cambio cultural, en los casos en que sea necesario, y el ejemplo de los líderes, son la clave del éxito para tener una organización más saludable. Pensar una cultura que aliente el crecimiento personal de sus colaboradores, que promueva la expansión de conocimientos de todo tipo y la realización de las actividades más diversas, podría ser altamente positivo. Esto no significa una cultura que promueva que sus empleados realicen actividades de ocio o jueguen mientras se esperara que estén trabajando; sino asegurar una cultura que no penalice el ocio y los pasatiempos, así como las actividades familiares. La resolución de conflictos y el placer en el dominio vida pueden influir positivamente en el desempeño del rol laboral en términos de derrame o, al menos, en términos de equilibrio. Un profesor repetía “no hay cambio organizacional si no hay cambio personal”.

A su vez, constantemente se escuchan juicios de valor sobre los beneficios que ofrece una u otra organización. No considerar la individualidad desde la que cada uno emite esos juicios es perder de vista algo importante: todos opinamos desde nuestros propios valores y prioridades. Ello nos lleva a permanecer más o menos tiempo dentro

de una organización y a sentirnos más o menos a gusto con la propuesta que esa organización tiene para cada uno de nosotros. El equilibrio no se trata de un equilibrio universal. Desde mi punto de vista, el verdadero equilibrio debe traer una propuesta de integración de dominios que sea compatible con los valores de cada persona, que permitan el desarrollo profesional dentro de una organización sin la necesidad de sacrificar el tiempo personal y la dedicación para el cuidado de las familias. Integrar el trabajo, la familia y el ocio, no debería significar tener que cambiar abruptamente de rol ni la competencia entre los diferentes roles; sino que esos roles, en su conjunto, ayudarían también a las organizaciones a continuar creciendo y desarrollándose gracias a su fuerza de trabajo saludable y motivada. Los dominios inciden mutuamente el uno sobre el otro, por más que muchas veces esto esté invisibilizado. No hay respuestas universales para abordar cómo podrían las organizaciones o las personas manejar la interacción de roles, minimizar las posibilidades de conflicto y sacar el mayor provecho de enriquecimiento de dominios.

Las políticas y beneficios destinados a facilitar el equilibrio entre los dominios tienen el poder de incrementar el bienestar de las personas, de cuidar su salud, de incrementar la productividad, de desarrollar el talento internamente en la organización. Todo esto también conduce a una reducción de costos, evitan la pérdida de conocimiento crítico al retener sus empleados, por lo que ofrecen un escenario positivo en el que ambas partes ganan. Adicionalmente, muchas veces se pasa por alto que toda la riqueza de las experiencias y conocimientos que las personas tienen y desarrollan dentro de su dominio vida, también se vuelcan, trayendo repercusiones positivas, en el dominio trabajo.

Tal vez sea oportuno preguntarse si corresponde a los profesionales de Recursos Humanos ocuparse del bienestar de las personas en un plano más íntimo. Desarrollar políticas y fomentar la utilización de beneficios son acciones que se mantienen en el plano organizacional, ofrecer adicionalmente adecuaciones que contemplen propuestas más amplias, como ser el "*total life planning*" o las prácticas de *mindfulness*, podría ser cuestionado por algunas personas. ¿Será acaso, que las demandas de los conflictos actuales requieren de dicha intromisión? Por otro lado, las organizaciones interesadas en desarrollar estas acciones tienen un universo de opciones para trabajar, implementar y competir en la guerra de talentos que existe en el mercado.

Se espera que este trabajo sirva como estímulo para futuras investigaciones sobre los recursos que poseen las personas para afrontar las demandas de los diferentes dominios y sobre las políticas y beneficios que son más efectivos para ayudar a que los empleados puedan desarrollarse positivamente en distintos ámbitos.

Algunas de las propuestas para futuras investigaciones serían profundizar en la relación que pudiera existir entre las diferentes etapas de vida, las obligaciones y responsabilidades dentro de cada etapa, y si ello incide sobre las prioridades a la hora de dedicar tiempo a uno u otro dominio. Otra arista interesante podría ser profundizar en el impacto de estas políticas en la distribución de las tareas del hogar y del cuidado de personas como así también su incidencia en el bienestar psicológico y físico de las familias.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7 Referencias bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414 - 435.
- Anderson, S., Coffey, B., & Byrly, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and informal Workplace Practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal Management*, 28, 787 - 810.
- Arthru, M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: an institutional perspective. *Academy of management Journal*, 46, 497 - 506.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1999). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burn-out among nursing staff. *Journal of Accupational Health Psychology*, 4, 327 - 336.
- Carlson, D. S., Kacmar, K., Wayne, J., & Grzywacz, J. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131 - 164.
- Convin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organization Studies*, 15, 233 - 248.
- Cox, T., & Griffiths, A. J. (1996). *The assessment of psychosocial hazards at work*. Chichester: Wiley and Sons.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (1999). Work-family arrangements in Europe. *Journal of applied social science studies*, 121, 534.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-life balance in the new millennium: where are we? Where do we need to go? *CPRN Discussion Peper W/12*.
- Frone, M. (2003). Work-family balance. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143 - 162.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145 - 167.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77, 65 - 78.
- Greenhaus, & Allen. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 174.

- Greenhaus, & Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414 - 435.
- Greenhaus, & Beutell. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76 - 88. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/258214?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258214?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Greenhaus, & Powell. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72 - 92.
- Greenhaus, Collins, & Shaw. (2002). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510 - 531.
- Hill, E. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793 - 819.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M., & Weitzman. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49 - 58.
- Hunnicut, B. K. (1992). *Kellogg's six-hour day: a capitalist's vision of liberation through managed work reduction* (Vol. 3). The president and fellows of Harvard College. doi:10.2307/3116979
- Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116 - 133.
- Kahn, R. W. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: Wiley.
- Kalliathe, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323 - 327.
- Kim, J. S., & Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260 - 276.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? On C. L. Cooper & D.M. Rousseau (eds). *Trends in Organizational Behavior*, 7, 79 - 93.
- Koch, A., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*(20), 82-92.

- Konrad, A., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225 - 1237.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2, 7 - 32.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of management Journal*, 27(4), 1031 - 1057.
- Marks, & MacDermid. (1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of marriage and the Family*, 58, 417 - 432.
- Moreno-Jiménez, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales. *ORP Journal*.
- OIT. (1998). Enciclopedia de Seguridad y salud en el trabajo. Madrid.
- Perry-Smith, & Bum. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107 - 1117.
- Philipsen, M., Case, S. K., Oetama-Paul, A., & Sugi. (2017). Academic womanhood across career stages: a work-in-life perspective on what was, is and could be. *Community, Work & Family*, 20(5), 623 - 644.
- Poelmans, Chinchilla, & Cardona. (2003). Family-friendly HRM policies and the employment relationship. *International Journal of Manpower*, 24, 128 - 147.
- Poelmans, S., Odle Dusseau, H., & Behan, B. (2008). Work-life balance: individual and organizational strategies and practices. *Oxford Handbooks online*, 1 - 39.
- Rau, & Hyland. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 59(9), 111 - 136.
- Rau, B. (2003). *Flexible work arrangements*. Obtenido de Sloan work and family research network: [https://wfrn.org/wp-content/uploads/2018/09/Flexible\\_Work\\_Arrangements-encyclopedia.pdf](https://wfrn.org/wp-content/uploads/2018/09/Flexible_Work_Arrangements-encyclopedia.pdf)
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: a review of research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annu. Rev. Psychology*, 52, 141 - 685. Obtenido de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sanz-Vergel, Demerouti, & Herrer, G. (2013). *La conciliación de la vida laboral y familiar*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Ana\\_Sanz\\_Vergel/publication/301778662](https://www.researchgate.net/profile/Ana_Sanz_Vergel/publication/301778662)

[\\_La\\_conciliacion\\_vida\\_laboral\\_y\\_familiar/links/572a108208aef7c7e2c4efe7/La-conciliacion-vida-laboral-y-familiar.pdf](#)

- Snow, D., & Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, 1336 - 1372.
- Stainess, G. (1980). Spillover versus Compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111 - 129.  
Obtenido de [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67317/10.1177\\_001872678003300203.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67317/10.1177_001872678003300203.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self management and the management of the boundary between work and non work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118 - 134.
- Thompson, & Prottas. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100 - 118.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organization attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392 - 415.
- Traynor, J. (1999). A new frontier in work-life benefits. *Employee benefits journal*, 24(4), 29 - 32.
- Wayne, J., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.

## 8 Anexo

Tabla 2. Distribución porcentual por industria según ofrezcan vacaciones adicionales a las previstas por ley.

	Farmacéutica	Turismo	Construcción	Consultoría	Telecomunicaciones y	Energía - Petróleo y Gas	Otros servicios comunitarios,	Manufactura	Servicios sociales y de	Transporte, almacenamien	Servicios financieros,	Enseñanza, educación	Actividades primarias	Comercio	Ad. pública	Alimentación
Vacaciones adicionales	100 %	100 %	67 %	60 %	60 %	58 %	50 %	48 %	47 %	42 %	40 %	33 %	20 %	20 %	0 %	0 %

Tabla 3. Distribución porcentual por nivel académico máximo alcanzado según encuentran utilidad en los beneficios para alcanzar equilibrio trabajo-vida

¿Encuentran utilidad en los beneficios?	Nivel académico máximo alcanzado			
	Posgrado incompleto	Universitario completo	Posgrado completo	Grand Total
No	17%	20%	18%	18%
Sí	83%	80%	82%	82%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Universidad de  
San Andrés

## Encuesta de percepción de equilibrio entre la vida profesional y el entorno familiar o personal

El siguiente cuestionario es parte de un trabajo dentro del ámbito académico y las respuestas son estrictamente confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas ya que su finalidad es explorar la percepción que tienen las personas respecto de los beneficios que les ofrecen las empresas en pos de tener un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal. La información será anónima y se procesarán los datos colectivamente para su análisis en conjunto. El tiempo estimado para responder el cuestionario es de 20 minutos.

- 0.1. ¿Trabajás en relación de dependencia?
- 0.2. ¿Tu trabajo en relación de dependencia es tu principal ocupación?
- 0.3. ¿Realizás otra/s actividad/es económica/s además de tu empleo en relación de dependencia?
- 0.4. ¿Cuántas horas por semana le dedicás a esa/s actividad/es? Por favor, responde con un número entero.
- 0.5. Indica con cuál género te identificas
- 0.6. ¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?
- 0.7. ¿Qué edad tienes? Por favor, responde con un número entero.

### Tu trabajo en relación de dependencia

- A.1. ¿Qué dotación tiene en Argentina la organización para la cual trabajas?
- A.2. Indica la rama de actividad de la organización para la cual trabajas
- A.3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la organización actual?
- A.4. Indica la categoría o nivel del puesto que desempeñas
- A.5. ¿Cuántos días por semana trabajas en una semana normal?
- A.6. ¿Cuántas horas trabajas en una semana normal?
- A.7. ¿Con qué frecuencia sientes que extiendes tu jornada laboral más de lo que deberías?
- A.8. Si respondiste "Muchas veces", ¿Cuáles dirías que son las razones por las cuales extiendes tu jornada laboral más de lo conveniente? Si elegiste otra opción indica "NA"
- A.9. Habitualmente, la persona a quien reportas (tu jefe o líder):
  - i. [Espera que estés disponible los fines de semana y en horarios no laborales]
  - ii. [Espera que tengas horarios laborales extendidos]

### Políticas y beneficios para el equilibrio

- B.1. Con respecto a días libres adicionales a los definidos por ley, indica cuáles de los siguientes beneficios/políticas te ofrece tu empleo:
  - [Licencia por maternidad extendida (adicional a lo que ofrece la ley)]
  - [Licencia por paternidad extendida (adicional a lo que ofrece la ley)]
  - [Licencia por adopción]
  - [Licencia extendida por duelo]
  - [Licencia por enfermedad de familiares]
  - [Vacaciones adicionales a lo que ofrece la ley]
  - [Días libres para realizar trámites o situaciones personales]
  - [Día libre por cumpleaños propio]
  - [Día libre por cumpleaños de hijos]
- Otro
- B.1.2. Con respecto a una jornada laboral de 8 horas en horario tradicional de oficina, indica cuáles de los siguientes beneficios/políticas te ofrece tu empleo:
  - [Softlanding (regreso progresivo al trabajo con reducción de jornada laboral y pago salarial CON reducción proporcional)]
  - [Softlanding (regreso progresivo al trabajo con reducción de jornada laboral y pago salarial SIN reducción proporcional)]
  - [Horario de ingreso al trabajo flexible]
  - [Viernes corto]
  - [Reducción de la jornada laboral en compensación de las horas extras trabajadas]
- B.1.3. Otros beneficios. Indica cuáles de los siguientes beneficios/políticas te ofrece tu empleo:
  - [Home Office]
  - [Guardería en el lugar de trabajo o en cercanía]

[Gastos de guardería]

Otro

B.2.1 Indica cuáles son los beneficios/políticas que más valoras personalmente, independientemente de si los tienes.

[Licencia por maternidad extendida (adicional a lo que ofrece la ley)]

[Licencia por paternidad extendida (adicional a lo que ofrece la ley)]

[Licencia por adopción]

[Licencia extendida por duelo]

[Licencia por enfermedad de familiares]

[Vacaciones adicionales a lo que ofrece la ley]

[Días libres para realizar trámites o situaciones personales]

[Día libre por cumpleaños propio]

[Día libre por cumpleaños de hijos]

[Softlanding (regreso progresivo al trabajo con reducción de jornada laboral y pago salarial CON reducción proporcional)]

[Softlanding (regreso progresivo al trabajo con reducción de jornada laboral y pago salarial SIN reducción proporcional)]

[Horario de ingreso al trabajo flexible]

[Viernes corto]

[Reducción de la jornada laboral en compensación de las horas extras trabajadas]

[Home Office]

[Guardería en el lugar de trabajo o en cercanía]

[Gastos de guardería]

B.3. Las políticas y beneficios que buscan facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal me resultan útiles para lograr ese equilibrio

B.4. En tu opinión, ¿cuál de los siguientes factores es el que más influye en una adecuada conciliación laboral-familiar? Indica el orden.

[Las políticas de la empresa]

[La pareja y los hijos]

[La disposición personal a lograrlo]

[La actitud de jefes y pares]

B.5. ¿Con qué frecuencia sientes lo que expresa cada frase?:

[Tengo tiempo para planificar o reflexionar sobre mi trabajo]

[Tengo poco tiempo para terminar las tareas]

[Sigo pensando en los problemas laborales fuera del horario de trabajo]

[Mi trabajo me dificulta tener una vida familiar plena]

[Mi superior facilita que concilie mi vida familiar-laboral]

[Mi trabajo me aleja demasiado de las actividades que me gustan]

B.6.1. ¿Te sirven estas políticas y beneficios para equilibrar vida laboral y personal?

[Si]

[No]

B.6.2. ¿Por qué te sirven o no te sirven?

B.7.1 ¿Creés que hay aspectos de las políticas/beneficios mejorables para que alcances un mayor equilibrio?

[Si]

[No]

B.7.2. ¿Qué se podría mejorar para que logres un mayor equilibrio?

B.8. En los últimos 12 meses, ¿cuántos días de vacaciones tomaste? Indicar en número entero. Por ej.: 15.

B.9. En los últimos 12 meses, ¿qué políticas o beneficios para equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar utilizaste?

B. 10. En los últimos 12 meses, ¿Pudiste aprovechar las políticas o beneficios según tus necesidades y deseos?

**Sobre la vida, el trabajo y la felicidad**

C.1.1 ¿En qué medida te sientes de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

[En general, me siento feliz]

[En general, estoy satisfecho con mi trabajo]

[En general, estoy satisfecho con mi vida familiar]

[En general, siento que logro un buen equilibrio entre mi vida personal, laboral y familiar]

C.2. Pensando en las actividades de la vida cotidiana que te dan satisfacción (estar con amigos, familia, hacer deportes, etc.), ¿cómo te sientes?

C.3. Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes frases

[Es posible tener al mismo tiempo una actividad laboral exitosa, relaciones familiares plenas y una vida personal realizada.]

[Para tener una carrera laboral exitosa, hay que limitar la dedicación a la familia]

[Estoy dispuesto a acotar mi carrera en beneficio de mi vida familiar]

[Si me limitara a un horario laboral razonable, pondría en peligro mi continuidad/crecimiento en mi organización]

[En mi trabajo está bien visto cuando alguien resguarda tiempo para la familia]

[En mi trabajo está bien visto que el personal jerárquico se retire temprano de su oficina]

[Las políticas y beneficios de mi organización me facilitan el equilibrio entre trabajo y familia]

C.4. ¿Crees que tu trabajo influye sobre tu satisfacción personal?

C.5. ¿Crees que tu trabajo influye sobre tu salud?

C.6. Durante los últimos 12 meses, ¿cuántas veces consultaste a un médico por problemas de salud que consideras derivados de tu trabajo?

#### Sobre tu hogar

D.1. Por favor, indica si convives con personas que requieran cuidados personales (como niños o adultos mayores)

D.2. ¿Cuánto tiempo le dedicás a cuidar a estas personas?

D.3. ¿Convives con una pareja?



Universidad de  
**San Andrés**