

Artículo de investigación

Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software

María Candela Rodríguez *

Docente – Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

Guillermo E. Dabos

Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Andrea G. Rivero

Profesora Asociada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Resumen

La literatura sobre políticas de conciliación trabajo-vida ha crecido significativamente en los últimos años. No obstante, pocos estudios han indagado acerca de su implementación en pequeñas y medianas empresas y, particularmente, en sectores altamente dinámicos de la economía, donde la retención del talento constituye una fuente de ventajas competitivas. A través de un diseño cualitativo de casos múltiples, este trabajo examina las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas en cuatro pequeñas y medianas empresas de software en Argentina. Los resultados muestran la existencia de dos modalidades de implementación: beneficios estandarizados de amplio alcance y beneficios individualizados negociados por cada empleado. Adicionalmente, se identifican una serie de factores organizacionales y características individuales que condicionan el acceso de los empleados a dichos beneficios.

Palabras clave: conciliación trabajo-vida, pequeñas y medianas empresas, industria de software.

Implementing work-life balance policies in SMEs: a multiple case study in the software industry

Abstract

The literature on work-life balance policies has grown significantly in recent years. However, few research studies have explored its implementation in small and medium-sized enterprises, particularly, in highly dynamic sectors of the economy, where talent retention is a key source of competitive advantage. Through a qualitative multiple case study approach, this paper examines the work-life balance policies put in place in four small and medium-sized software companies in Argentina. Our findings report the existence of two modes for implementation: standardized benefits broadly available to all and individualized benefits negotiated by each employee. Furthermore, a number of organizational factors and individual characteristics are identified that determine employee access to benefits.

Keywords: work-life balance, small and medium-sized enterprises, software industry.

Implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida em pequenas e médias empresas: um estudo de casos múltiplos na indústria de software

Resumo

A literatura sobre políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem crescido significativamente nos últimos anos. No entanto, poucos estudos têm questionado sua implementação em pequenas e médias empresas e, particularmente, em setores altamente dinâmicos da economia, onde a retenção de talentos constitui uma fonte de vantagens competitivas. Por meio de um desenho de pesquisa qualitativa de vários casos, este artigo examina as políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal implementadas em quatro pequenas e médias empresas de software na Argentina. Os resultados mostram a existência de duas modalidades de implementação: benefícios padronizados de amplo escopo e benefícios individualizados negociados por cada colaborador. Adicionalmente, identificam-se uma série de fatores organizacionais e características individuais que condicionam o acesso dos empregados aos referidos benefícios.

Palavras-chave: equilíbrio trabalho-vida, pequenas e médias empresas, indústria de software.

* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Pinto 399, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Tandil, Bs. As. (B7000GHG), Argentina.

Clasificación JEL: M12.

Cómo citar: Rodríguez, M.C., Dabos, G. E. y Rivero, A. G. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 172-189.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2592>

Recibido: 09-oct-2017

Aceptado: 15-may-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

La capacidad para retener a los recursos humanos más valiosos en una organización se ha convertido en un desafío central para muchas pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en particular, como consecuencia de los cambios tecnológicos que incrementaron la competencia global por el talento (Cardon y Stevens, 2004; Pajo, Coetzer y Guenole, 2010). Esta situación obliga a los directivos a repensar estratégicamente la forma en que se organiza el trabajo y las prácticas de gestión de recursos humanos que se adoptan. Entre las estrategias orientadas a la retención del talento, en los últimos años se ha incrementado considerablemente el interés de las organizaciones por implementar políticas de conciliación trabajo-vida que permitan a los empleados atender efectivamente las demandas de ambas esferas. Este fenómeno se ha puesto de manifiesto no solo en el contexto de las grandes empresas (Lewis y Cooper, 2005; Wang y Walumbwa, 2007), sino también de las pequeñas y medianas (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal y Cegarra-Navarro, 2012; Lavoie, 2004).

Las políticas de conciliación trabajo-vida son definidas en la literatura como un conjunto de términos o condiciones laborales que permiten al empleado lograr un mejor equilibrio entre sus responsabilidades y demandas inherentes a su quehacer laboral, y aquellas correspondientes a su vida personal (Cascio, 2000; Chinchilla, Poelmans y León, 2003). Estudios previos han demostrado los beneficios que aportan estas políticas a la organización, incluyendo un mayor grado de lealtad e identificación del empleado con la empresa (James, McKechnie y Swanberg, 2011) y menores tasas de rotación de personal (Lambert, 2000; Moen et al., 2016). No obstante, la decisión de implementar políticas de conciliación trabajo-vida en una organización no implica que sus empleados automáticamente las utilicen (Poelmans y Beham, 2008). La literatura ha identificado diferentes barreras a la utilización de estas políticas incluyendo, por ejemplo, una cultura corporativa fuertemente establecida que demanda horas extras de trabajo para progresar en la carrera (Lewis, 2010; Thompson, Beauvais y Lyness, 1999), el insuficiente apoyo del supervisor para facilitar el equilibrio trabajo-vida de sus empleados (Casper, Fox, Sitzmann y Landy, 2004; Hopkins, 2005), o una inadecuada comunicación organizacional que impide la difusión y el conocimiento de las políticas orientadas a conciliar ambas esferas (Perlow, 1998; Thompson, 2008).

Si bien la revisión de la literatura realizada arroja un número importante de trabajos que abordan la conciliación trabajo-vida desde sus distintas perspectivas, la gran mayoría de estas investigaciones se han limitado a su estudio en grandes empresas (Fuchs, 2011) en contextos anglosajones y europeos (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, y Brinley, 2005), dejando abierto el interrogante sobre qué sucede en organizaciones más pequeñas con distintos valores culturales y estructuras organizativas diferentes a las de las grandes organizaciones. Asimismo, distintos autores han manifestado la necesidad de indagar el fenómeno en otros contextos, fundamentalmente porque la cultura

tiene importantes implicancias en el significado que los individuos asignan al equilibrio trabajo-vida (Ollier-Malaterre y Foucreault, 2017; Poelmans, O'Driscoll y Beham, 2005; Spector et al. 2004). En particular, si bien existen algunos estudios realizados en el ámbito latinoamericano (Cegarra-Leiva et al., 2012; Trapero, Sánchez y De la Garza García, 2013), aún resultan escasas las investigaciones que analicen el fenómeno en este contexto (Chinchilla, Las Heras, Masuda y McNall, 2010; Shaffer, Joplin y Hsu, 2011).

El objetivo de este trabajo es aportar evidencia empírica sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs, identificando a su vez los factores que influyen en el acceso de los empleados a las mismas. Para ello, se realizó un estudio cualitativo a través del análisis de casos múltiples, en cuatro PyMEs de software que forman parte de uno de los *clusters* tecnológicos con mayor crecimiento en Argentina. Este contexto resulta interesante para el estudio de las políticas de conciliación trabajo-vida debido a que un desafío central de las empresas del sector de software consiste en la gestión de talentos. Como consecuencia del dinamismo que caracteriza al mercado laboral en este sector, las empresas han tenido que reorientar sus políticas de recursos humanos, particularmente aquellas orientadas a la conciliación trabajo-vida con el fin de lograr atraer y retener los talentos en la organización (Dockel, Basson y Coetzee, 2006; Perlow, 1998). De este modo, el presente estudio se diferencia de investigaciones previas que analizaron el fenómeno en sectores más tradicionales de la economía como el alimenticio, el financiero o el de servicios (Idrovo Carlier, 2006). Para llevar a cabo la recolección de los datos se realizaron entrevistas en profundidad con informantes clave, obteniendo la perspectiva tanto de los empleados como de los empleadores de cada PyME estudiada.

El siguiente apartado desarrolla el marco teórico que da sustento a esta investigación, presentando el concepto de equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las implicaciones de la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida. A continuación, se describe la metodología utilizada, presentando los casos analizados y los procedimientos de recolección y análisis de datos. Luego, en la sección de resultados se explican las modalidades de implementación identificadas, así como los factores organizacionales y las características individuales que condicionan el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida. En el último apartado, se presenta la discusión y la conclusión de la presente investigación.

2. Marco teórico

El fenómeno de la interacción entre el trabajo y la vida personal de los individuos ha cobrado mayor relevancia en los últimos años. Distintos estudios han tratado de avanzar en el conocimiento analizando diferentes perspectivas del fenómeno, desde las distintas estrategias para abordarlo, hasta los efectos que provoca a nivel individual y organizacional (Eby et al., 2005). En las siguientes secciones, con sustento en una revisión de la literatura, se desarrolla el

concepto de conciliación trabajo-vida evidenciando su evolución a través de los años, se clasifican las políticas de conciliación trabajo-vida que implementan las organizaciones para tratar de afrontar las problemáticas que ocasiona el desequilibrio entre ambas esferas, así como también se analizan las implicaciones de su implementación.

2.1. Políticas de conciliación trabajo-vida

El concepto de conciliación trabajo-vida ha evolucionado a lo largo del tiempo pudiendo encontrarse diferentes expresiones como balance, equilibrio o conciliación trabajo-familia, trabajo-vida o trabajo-hogar. Los académicos argumentan que estos términos no son sinónimos, sino que determinan el grado de inclusión de las diferentes realidades que experimentan los individuos (Lewis y Cooper, 2005; Abril y Romero, 2008). En los últimos años, la literatura académica ha comenzado a utilizar el término trabajo-vida que considera, no solo las cuestiones laborales y del ámbito familiar del individuo, sino también la necesidad de tiempo libre. Este último aspecto en particular contribuye también al desarrollo integral del individuo, complementando y enriqueciendo las dimensiones profesionales y familiares (Adame-Sánchez, González-Cruz y Martínez-Fuentes, 2016). De esta manera, la presente investigación adopta la expresión conciliación trabajo-vida debido a que permite incorporar diferentes grupos de empleados con distintas responsabilidades personales (por ejemplo, solteros, en pareja, casados, con hijos o padres a cargo).

La conciliación trabajo-vida se logra a través de un adecuado equilibrio entre ambas esferas (Sirgy y Lee, 2018). Algunos autores manifiestan que el equilibrio hace referencia al grado en que un individuo se encuentra igualmente comprometido y satisfecho con el trabajo y con la vida personal (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003), mientras que otros argumentan que representa diferentes patrones de compromiso (Lambert, 2000; Lewis y Cooper, 2005), haciendo hincapié en que el equilibrio difiere entre los individuos dependiendo de los valores y deseos propios de cada uno, y de la etapa de la vida en la que se encuentren (Bennett, Beehr e Ivanitaskaya, 2017; Philipsen, Case, Oetama-Paul y Sugiyama, 2017). En efecto, las iniciativas organizacionales que se implementan para contribuir con la conciliación trabajo-vida necesitan considerar no solo que existen diferentes realidades personales, sino también que la efectividad del equilibrio entre ambas esferas se alcanza de forma diferente para cada individuo.

Las políticas de recursos humanos que implementan las organizaciones para facilitar la conciliación trabajo-vida de los empleados incluyen beneficios laborales que ayudan al empleado a equilibrar las demandas laborales con las ocasionadas en el ámbito personal (Albrecht, 2003; Cascio, 2000; Harker, 1996). Las políticas de conciliación trabajo-vida están principalmente destinadas a limitar las demandas de tiempo y energía que los empleados dedican al trabajo, a brindar apoyo económico y a facilitar el cuidado de familiares a cargo (Evans, 2001).

En la literatura se puede observar que no existe una úni-

ca y ampliamente aceptada clasificación de las políticas de conciliación trabajo-vida. Algunos autores sugieren que pueden englobarse en servicios para el cuidado de personas dependientes, programas de flexibilidad del horario laboral, y servicios que brindan información y asesoramiento profesional (Chinchilla et al., 2003; Goodstein, 1994; Osterman, 1995). Asimismo, otros autores manifiestan que pueden ser agrupadas en medidas destinadas a responder a las necesidades familiares, medidas que permiten una mayor flexibilidad laboral y medidas relacionadas con licencias laborales (Amorim y Santos, 2017; Daverth, Hyde y Cassell, 2016; Glass y Estes, 1997). Estas clasificaciones difieren en los nombres que utilizan pero en general agrupan a los mismos tipos de iniciativas.

En esta línea, Meil, García Sainz, Luque y Ayuso (2006) en su estudio empírico sobre organizaciones españolas clasifican las políticas de conciliación trabajo-vida en cuatro grandes grupos, buscando una mayor claridad en la representación de las prácticas que incorporan cada una. En su estudio, los autores identifican la existencia de medidas que posibilitan la flexibilización de los tiempos de trabajo con el objetivo de buscar una mejor armonización entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, algunas organizaciones permiten que sus empleados tengan una semana laboral comprimida, donde se pueden trabajar más horas al día para recibir un día libre a la semana, o la posibilidad de tener un banco de tiempo en el que puedan acumular horas extras para, por ejemplo, ampliar el periodo de vacaciones. Asimismo, en otra categoría los autores identifican medidas que contribuyen a flexibilizar las condiciones de la relación laboral, donde incluyen prácticas que permiten la interrupción parcial y/o transitoria de la relación laboral, que muchas veces mejora lo establecido en la legislación. Dentro de estas medidas, se pueden ofrecer modalidades de empleos compartidos, donde dos empleados trabajan a tiempo parcial compartiendo un empleo de dedicación completa, así como también pueden ofrecer contratos laborales con carga horaria de trabajo reducida, o licencias cortas o largas.

Por otro lado, otra categoría encontrada por Meil et al. (2006) son las medidas que permiten al empleado modificar el lugar donde realiza sus tareas, pudiendo trabajar desde una oficina más cercana o directamente desde su casa. En este caso, la organización se encarga de brindar las herramientas necesarias para que el empleado pueda trabajar en su casa como si estuviera en la oficina. Por último, los autores argumentan que las organizaciones también ofrecen a sus empleados beneficios económicos para poder hacer frente al cuidado de los hijos y familiares dependientes, o les facilitan recursos para determinadas necesidades. Estas medidas constituyen prestaciones sociales que consisten en el establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo, en el otorgamiento de apoyos económicos para el cuidado de adultos dependientes o de plazas reservadas en colegios, así como también de descuentos en gimnasios, estacionamiento o restaurantes, entre otros.

2.2. Implicancias de la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida

La literatura ha analizado los beneficios asociados a la implementación de este tipo de políticas tanto para el propio individuo como para la organización. A nivel individual, se evidencia una mejora en el grado de equilibrio logrado entre el trabajo y la vida personal (De Sivatte y Guadamillas, 2014) disminuyendo el nivel de estrés experimentado por la superposición de responsabilidades (Eby et al., 2005). Esta mejora en la calidad de vida del individuo impacta positivamente sobre la satisfacción laboral del empleado (Ollo López y Goñi-Legaz, 2016), incrementando su nivel de desempeño (Perry-Smith y Blum, 2000) y su nivel de identificación con la organización (James et al., 2011; Kim y Ryu, 2017), y disminuyendo la intención de abandonar la organización (Thompson y Prottas, 2006). Asimismo, la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida genera un mayor interés en los futuros candidatos de la organización (Osterman, 1995; Rau y Hyland, 2002), particularmente en aquellas prácticas destinadas al cuidado de niños y personas mayores, a flexibilizar el horario laboral y el lugar de trabajo (Thompson y Aspinwall, 2009). Específicamente, en el contexto de las PyMEs se ha encontrado que los principales beneficios que brinda la implementación de estas políticas también están vinculados a la mejora de los procesos de atracción y retención del personal, y a un mayor nivel de compromiso y lealtad por parte de los empleados, impactando positivamente en la relación entre empleado y organización (Maxwell, Rankine, Bell y MacVicar, 2007).

Sin embargo, estos beneficios no siempre se ven plasmados automáticamente en la organización ya que la sola implementación de las políticas de conciliación trabajo-vida no implica su utilización por parte de los empleados (Butts, Casper y Yang, 2013; Kirby y Krone, 2002). En particular, distintos factores influyen en la utilización de las políticas de conciliación trabajo-vida. Por ejemplo, en muchas organizaciones no existe una cultura favorable que promueva activamente la conciliación trabajo-vida (Lewis y Taylor, 1996; Poelmans, Chinchilla y Cardona, 2003), restringiendo la capacidad de los individuos a utilizar las políticas por temor a represalias de sus compañeros de trabajo, por la falta de apoyo directivo (Gajendran y Harrison, 2007; Galinsky, Bond y Friedman, 1993), o incluso por las implicancias negativas que las mismas pueden acarrear para su desarrollo de carrera dentro de la organización (Leslie, Manchester, Park y Mehng, 2012; Schwartz, 1996). Asimismo, el diseño de la estrategia de comunicación que acompaña al proceso de implementación de las políticas influye en el conocimiento que tienen los empleados sobre los beneficios a los que pueden acceder para mejorar su equilibrio trabajo-vida (Kirby y Krone, 2002; Perlow, 1998).

En el plano individual, investigaciones previas han demostrado que los individuos tienen preferencias específicas para lograr un adecuado equilibrio trabajo-vida que afectan la utilización de las políticas organizacionales (Chen, Powell y Greenhaus, 2009; Kossek y Friede, 2006; Kreiner, 2006; Shockley y Allen, 2010). Estas preferencias varían se-

gún la etapa de vida del individuo y de las prioridades que establece en ambas esferas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000). En efecto, resulta necesario que las organizaciones busquen alinear las políticas de conciliación trabajo-vida ofrecidas con las necesidades de sus empleados para lograr el equilibrio, con el objetivo de conseguir una mayor utilización de dichas políticas y de alcanzar consecuentemente los beneficios que implica su implementación en el ámbito organizacional (Mauno, Kinnunen y Piitulainen, 2005; Rothbard, Phillips y Dumas, 2005).

Asimismo, existe evidencia, aunque todavía escasa, acerca de las implicancias de la implementación de estas políticas en el contexto de las PyMEs. Por ejemplo, Cegarra-Leiva et al. (2012) confirmaron que la cultura organizacional representa una barrera para la utilización de políticas de conciliación trabajo-vida en un estudio realizado en PyMEs del sector metalúrgico de España. Los resultados revelan que la cultura organizacional actúa como mediadora en la relación entre la disponibilidad de políticas de conciliación trabajo-vida y el desempeño organizacional. En este sentido, una cultura que apoye el equilibrio trabajo-vida impacta positivamente en la utilización de las políticas implementadas y, consecuentemente, en los beneficios organizacionales que surgen de su efectiva adopción.

En gran medida, los estudios realizados hasta el momento sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en el ámbito latinoamericano limitan su alcance a las grandes organizaciones (Fuchs, 2011) que cuentan con fuertes estructuras que apoyan las políticas, o a las PyMEs que operan en sectores tradicionales de la economía (Ildrovo Cartier, 2006). Sin embargo, poco se sabe sobre la implementación de las políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs que desarrollan su actividad en contextos dinámicos, en donde resulta difícil encontrar recursos humanos capacitados que constituyan una fuente de ventajas competitivas. Ante este escenario, la innovación en las prácticas de recursos humanos y particularmente la adopción de políticas de conciliación trabajo-vida, contribuirían a lograr una mayor atracción y retención de los empleados. El presente artículo contribuye a cubrir este vacío en la literatura, aportando nueva evidencia empírica sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs del sector de software y servicios informáticos en Argentina.

3. Metodología

El diseño metodológico que se utilizó para esta investigación es un enfoque cualitativo a través de un estudio de casos múltiples (Yin, 2003) con un alcance exploratorio y descriptivo. De acuerdo con Eriksson y Kovalainen (2008) el estudio de casos ofrece un conocimiento detallado y holístico del objeto bajo estudio debido a que se basa en el análisis de múltiples fuentes de información en un contexto real. Dado que el objetivo de este trabajo era examinar las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas en PyMEs pertenecientes a un sector altamente dinámico de la economía, identificando los factores que influyen en el

acceso a las mismas por parte de los empleados, se seleccionaron organizaciones que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: (1) organizaciones que pertenecieran al sector de software y servicios informáticos (SSI); (2) con un número de empleados menor a 200; y (3) con evidencia de estar implementando algún tipo de política de conciliación trabajo-vida.

El primer criterio de selección tiene su justificación en el dinamismo del sector en cuanto al mercado laboral, presentando problemáticas para las organizaciones por la escasez de talentos. En particular, el sector SSI se ha convertido en una industria estratégica con alto potencial de valor agregado considerado como fuente de ventaja competitiva en todo el mundo (Jenkins, 2007), siendo en Latinoamérica, Brasil, Argentina y México los países que ocupan los primeros puestos en materia de inversión dentro del sector SSI (Hernández, 2009). Los individuos altamente capacitados constituyen el principal recurso para el desarrollo de esta industria y, en algunos países como Argentina, la escasez de estos recursos representa el principal obstáculo para contribuir al crecimiento y expansión del sector (Borello, Erbes, Robert, Roitter y Yoguel, 2005; Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de Argentina - OPSSI, 2016). De esta manera, los trabajadores altamente capacitados disponen de un amplio mercado de trabajo que estimula una elevada movilidad laboral dentro del sector. Esto implica consecuentemente que las empresas deban afrontar la necesidad sistemática de actualizar sus políticas de recursos humanos como medio para la atracción y retención de sus empleados (Butts et al., 2013). Este escenario de disputa permanente por el capital humano, hace que el sector SSI resulte un contexto ideal para analizar el fenómeno de conciliación trabajo-vida.

El segundo criterio de selección resulta fundamental para poder analizar el fenómeno en PyMEs, de acuerdo a la clasificación específica del sector SSI establecida por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI). En función de las características propias del sector, la clasificación de las empresas en relación con su tamaño es diferente a la de otras industrias. La legislación argentina (Ley N° 24.467/ 1995) establece que se consideran PyMEs a aquellas empresas que no superan los 40 empleados y determinado volumen de venta establecido para cada actividad. Sin embargo, dado que el factor fundamental para el desarrollo de una organización en este sector es el capital humano, dicho número de empleados resulta escaso. La CESSI estableció su propia clasificación para el sector SSI, donde considera empresas micro a las que tienen hasta 9 trabajadores; empresas pequeñas a las que tienen entre 10 y 49 trabajadores; empresas medianas a las que tienen entre 50 y 200 trabajadores; y, finalmente, empresas grandes a las que superan los 200 trabajadores (OPSSI, 2016).

El último criterio se estableció en función de la necesidad de identificar a organizaciones que efectivamente habían implementado alguna política de conciliación, es decir, que el fenómeno de interés sea transparentemente observable (Eisenhardt, 1989). Efectivamente, las organizaciones se-

leccionadas comunican externamente la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida, principalmente en las búsquedas laborales realizadas a través de las distintas redes sociales. De esta forma, se garantizó que las PyMEs seleccionadas fueran casos que permitieran cumplir con el objetivo planteado.

En efecto, cuatro PyMEs del sector SSI fueron seleccionadas intencionalmente por cumplir con las condiciones antes señaladas. Esta cantidad de organizaciones a estudiar permitió lograr diversidad entre los casos seleccionados, para conocer el fenómeno de interés en profundidad abarcando distintas realidades experimentadas por las organizaciones (Seawright y Gerring, 2008), desde organizaciones con distinta cantidad de empleados, diferente grado de formalización del área de recursos humanos y de la antigüedad en el negocio. De esta manera, los casos no fueron seleccionados aleatoriamente, sino que reflejaron realidades diferentes para poder extender los resultados a una gama más amplia de organizaciones con características similares (Eisenhardt, 1989).

Las organizaciones seleccionadas integran uno de los principales *clusters* tecnológicos de Argentina, el polo informático de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires. Este *cluster* fue creado en el 2003 con el objetivo de fomentar el desarrollo de la industria de SSI en la región, ofreciendo soluciones tecnológicas de punta y potenciando la generación de nuevas fuentes de trabajo. Actualmente, más de 50 PyMEs están asociadas a la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT), generando más de 1.800 puestos de trabajo.

Es importante destacar que la estructura de las PyMEs del sector SSI difiere de los modelos convencionales, ya que estas empresas típicamente utilizan una estructura matricial, en la cual se organizan con base en funciones y proyectos. Asimismo, la estructura de liderazgo también está dividida en un doble sistema de reporte, con distintos escalafones de líderes para el área técnica y para el área de *management*. En este contexto, cada empleado responde a más de un supervisor al mismo tiempo y puede estar asignado a un único proyecto o tener asignaciones parciales en más de uno.

En las organizaciones seleccionadas, la cantidad de empleados varía desde 15 hasta 150 empleados, cuyo rango de edad difiere relativamente poco entre los empleados, siendo 22 la menor edad y 47 la mayor. En cuanto al género, la mayoría de los empleados son hombres, aunque la presencia de mujeres llega a ser del 30% en dos de los casos. La mayoría de los casos analizados cuenta con más de una oficina, ubicada en otras ciudades del país, e incluso algunas desarrollan también sus actividades en oficinas en el exterior. Asimismo, el grado de formalización del área de recursos humanos cambia significativamente en los casos analizados, desde empresas donde la responsabilidad por la gestión de los recursos humanos recae en el gerente de la oficina local, mientras que en otros casos se cuenta con un departamento específico para la gestión del talento. En la [tabla 1](#) se pueden observar las características principales de cada uno de los casos analizados. Por razones

de confidencialidad y anonimato, los nombres de las organizaciones y de los entrevistados no se incluyen en este reporte. A continuación se desarrollan las características de cada uno de los casos que participaron del estudio, siguiendo con la descripción de los procesos de recolección y análisis de los datos.

3.1. Descripción de los casos

La PyME 1 fue fundada en 1997 como una subsidiaria de una empresa brasileña. Recién en el año 2002 se separa de la casa matriz para convertirse en una empresa independiente de capitales argentinos. Sus servicios se centran en brindar soluciones móviles corporativas, con un amplio conocimiento en desarrollo de software para dispositivos móviles que se aplican en distintas plataformas. Actualmente, la empresa tiene dos centros de desarrollo en el país, cada uno de ellos dedicados a una unidad de negocio distinta, y está conformada por 74 personas entre empleados y dueños. Entre sus principales clientes se encuentran Danone, La Serenísima, Kinder, Tic Tac, entre otros. El departamento de recursos humanos se encuentra en la sede central de Buenos Aires y es el que establece las políticas de conciliación trabajo-vida a implementarse, siendo el centro de desarrollo de Tandil el responsable de aplicarlas. La política de conciliación de esta organización se dirige principalmente a las madres y a los padres que recién han tenido sus hijos, implementando prácticas específicas para facilitar ese proceso. Asimismo, ofrece flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde el hogar un día a la semana. En el centro de desarrollo de Tandil, se encuentra un responsable de recursos humanos que es el encargado de implementar las políticas establecidas en la casa central. Asimismo, este encargado cuenta con libertad para considerar las necesidades particulares de los empleados, otorgándoles la posibilidad de plantear sus problemáticas para poder buscar una solución en conjunto con la organización, siempre buscando mantener a su vez una equidad interna entre los empleados con respecto a los beneficios otorgados.

La PyME 2 fue fundada en 2009 por iniciativa de tres socios con sólida experiencia en el área de sistemas. La actividad principal es el diseño y desarrollo de aplicaciones de software y la consultoría en tecnología para el sector de comunicaciones y entretenimientos, con clientes importantes como Verizon, Discovery Channel y Fox Channel,

entre otros. Ha duplicado su tamaño año tras año desde su creación, siendo actualmente 150 los empleados que se desempeñan en la organización, de los cuales 100 trabajan en la sede central de Tandil, mientras que el resto de los empleados se encuentran distribuidos entre las oficinas de Mar del Plata, Buenos Aires, Los Ángeles y New York, y algunos trabajando de forma remota en sus hogares. La organización cuenta con un departamento de recursos humanos compuesto por 4 empleados que realizan las tareas operativas y estratégicas del área. Sus políticas de conciliación trabajo-vida se focalizan en beneficios que faciliten las tareas cotidianas del empleado, como otorgar el almuerzo en la oficina, dictar clases de distintos tipos de ejercicios de relajación, realizar actividades sociales, y brindar una amplia variedad de descuentos en locales de comida. Asimismo, la empresa tiene un fuerte compromiso con la realización de actividades saludables, responsabilizándose parcialmente de los gastos de los empleados ocasionados por la realización de distintos deportes. Adicionalmente, el área de recursos humanos se encuentra abierta para que los empleados puedan acudir en caso de que tengan alguna necesidad particular que necesiten resolver.

La PyME 3 fue fundada en 1995, se dedica principalmente al desarrollo de páginas web, mantenimiento y generación de contenidos para clientes en más de 20 países. Brinda soluciones integradas que van desde el planeamiento estratégico hasta la publicación de un sitio web, ejecutando todas las etapas del proceso. Entre sus clientes más importantes se encuentran Accenture, Citibank, Santander, Gol y Bayer, entre otros. La empresa actualmente se divide en dos unidades funcionales dirigidas por cada uno de los dueños, y tiene sus dos oficinas centrales en la ciudad de Buenos Aires donde se encuentra establecida el área de recursos humanos, y una sede en la ciudad de Tandil. Actualmente, cuenta con alrededor de 100 empleados que trabajan en las distintas oficinas. En la sede de Tandil las actividades del área de recursos humanos recaen en el responsable de la oficina, aunque en cada una de las decisiones sobre el personal interviene la oficina central. Las políticas de conciliación trabajo-vida de esta organización benefician particularmente a las empleadas que han sido madres recientemente brindándoles prácticas de conciliación trabajo-vida específicamente para ellas. También ofrecen amplias posibilidades de flexibilidad donde cada empleado puede negociar beneficios especiales con base en sus necesidades particulares.

Tabla 1. Características de los casos de estudio

	Año de inicio	Cantidad de oficinas en el país	Área de Recursos Humanos en la oficina	Cantidad total de empleados	Rango de edad de empleados	Género
PyME 1	1997	2	Si	74	24-42	30% mujeres 70% hombres
PyME 2	2009	3	Si	150	22-47	10% mujeres 90% hombres
PyME 3	1995	3	No	100	27-40	23% mujeres 77% hombres
PyME 4	2013	1	No	15	24-40	33% mujeres 67% hombres

Fuente: elaboración propia.

La PyME 4 fue fundada en 2013 por cuatro socios con el objetivo de lograr innovación en tecnologías integrando diseño, usabilidad y desarrollo de software en sus proyectos. Cuenta con un equipo creativo de personas con diversidad de perfiles profesionales, lo que le permite adaptarse a las necesidades de cada cliente, ofreciendo servicios de alta calidad. En estos años la empresa ha desarrollado proyectos para importantes clientes como Mercado Libre, FIBA, Natura, Cartoon Network, entre otros. A pesar de ser la más pequeña de todas (15 personas trabajando incluyendo a los socios), se encuentra desarrollada en materia de políticas de conciliación trabajo-vida. Al igual que la PyME 2, las prácticas están destinadas a todos los empleados sin distinguir la situación familiar de cada uno. Esta organización focaliza sus políticas en la flexibilidad laboral, brindando horario flexible y franjas horarias en las cuales el empleado puede salir para realizar cuestiones personales, así como también días completos para ausentarse.

3.2. Fuentes de información y recolección de datos

Para llevar a cabo esta investigación, tal como sugiere Yin (2003), se recurrieron a múltiples fuentes de información apropiadas para realizar un estudio de casos múltiples. En este sentido, como fuentes de información secundaria se utilizaron, desde el inicio mismo de la investigación, informes organizacionales, manuales del empleado, documentos publicados sobre búsquedas laborales, y comunicados formales de las organizaciones participantes. También se consultaron sus páginas web para obtener información sobre las políticas de conciliación trabajo-vida que se ofrecían. Asimismo, se participó en eventos organizados por la CEPIT, conferencias realizadas por directivos de la CESSI, y charlas informales con profesionales que desarrollan sus actividades dentro del sector, con el objetivo de conocer en profundidad el contexto de estas empresas.

Con respecto a las fuentes de información primaria, se realizaron entrevistas semi-estructuradas y *focus groups* con informantes claves de cada organización (Gilchrest, 1992), como medios para obtener la perspectiva de los propios individuos involucrados en el fenómeno bajo análisis y con el objetivo de lograr una mejor triangulación de los datos a partir de distintas fuentes de información (Frey y Fontana, 1991). Con la colaboración de cada organización, se acordaron las entrevistas previamente con cada uno de los participantes y se organizaron las sesiones de *focus group*.

Dado que el objetivo de este trabajo era indagar la perspectiva de los empleados y de la organización empleadora sobre el fenómeno en cuestión, se llevaron a cabo los siguientes pasos para la recolección de los datos, que fueron respetados en cada uno de los casos. En primer lugar se realizaron entrevistas a los responsables de gestionar el área de recursos humanos, utilizando un guion de entrevista semi-estructurado, basado en una guía de temas generales que permitían tener la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre el tema deseado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). Los temas ge-

nerales apuntaban a indagar sobre las políticas de conciliación trabajo-vida de la organización, su implementación y la existencia de condiciones para el acceso a las mismas. En total se realizaron 4 entrevistas cuyo análisis preliminar permitió establecer la guía de temas a tratar en los *focus group*.

En segundo lugar se llevaron a cabo las 4 sesiones de *focus groups* (uno en cada caso), que fueron realizadas solamente con empleados, con el objetivo de intercambiar experiencias entre los participantes sobre las políticas existentes en la organización y las dificultades que ellos encontraban para acceder a las mismas. La interacción que se logra en estas sesiones permite a los participantes preguntarse unos a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas (Aigner, 2009). De este modo, esta técnica permitió el surgimiento de políticas que efectivamente implementan las organizaciones pero que los participantes no podrían haberlas recordado en una entrevista individual (Frey y Fontana, 1991). Asimismo, esta técnica de recolección de datos requiere de un equilibrio entre la uniformidad y diversidad de los individuos que participan, es decir, es importante lograr grupos homogéneos en aquellas características que afecten al tópico tratado, y heterogéneos respecto a rasgos no relevantes en relación al mismo (Gil Flores, 1993). De esta manera, los individuos que participaron del *focus group* eran empleados de una misma organización que ocupaban distintos puestos de trabajo, con diferente tiempo de permanencia dentro de la organización y distinta situación personal. Todos ellos fueron informados previamente de la temática de discusión y estuvieron de acuerdo con participar del *focus group* (Bloor, Frankland, Thomas y Robson, 2001). Las sesiones tuvieron una duración promedio de 90 minutos y fueron realizadas en la sala de reuniones de cada organización. Las mismas fueron moderadas por uno de los autores de este trabajo junto con un asistente que facilitaba la toma de notas sobre el comportamiento del grupo, en términos de actitudes y formas de comunicación no verbal. La cantidad de empleados en estas sesiones variaron entre tres y seis, los cuales se conocían entre sí pero no necesariamente trabajaban en el mismo equipo. Si bien el conocimiento previo entre los participantes puede ocasionar problemas para que los individuos se expresen libremente en el *focus group* por temor al exceso de divulgación (*over-disclosure*), en esta investigación no se tratan temas delicados por lo que no existe riesgo de que se presente este fenómeno (Morgan y Krueger, 1993).

En tercer lugar, se realizaron entrevistas individuales a empleados con un guion de entrevista semi-estructurado basado en los datos recolectados previamente. Las entrevistas a los empleados tuvieron como principal objetivo alcanzar una exploración más profunda sobre los temas que emergieron en las sesiones de *focus group* (como ejemplos concretos de beneficios individualizados, indagar sobre quiénes pueden solicitarlos, formas de solicitar beneficios estandarizados, etc.). Con respecto a la selección de los empleados para participar de las entrevistas, la misma se realizó buscando variedad en la representación de situa-

ciones. En efecto, se seleccionaron empleados de ambos sexos, que representaran diferentes puestos de trabajo y tiempo de permanencia en la empresa (desde desarrolladores hasta líderes de proyectos, y desde empleados que se incorporaron recientemente hasta empleados con 11 años de antigüedad en la empresa). Finalmente, 12 entrevistas (3 individuos en cada caso) fueron las que permitieron llegar a la saturación de los datos, dado que se confirmó que al agregar una unidad más de análisis no se relevaba información novedosa para comprender el fenómeno bajo estudio (Guest, Bunce y Johnson, 2006; Hernández Sampieri et al., 2006). Algunas de ellas fueron realizadas a un mismo informante en una segunda oportunidad, debido a que esta técnica permite consultar sobre aspectos más puntuales que surgen en la etapa de análisis de datos, tal y como lo recomienda Creswell (2009). Es importante destacar que tanto las entrevistas a empleados como a responsables de la gestión de recursos humanos tuvieron una duración promedio de 45 minutos, llegando a extenderse a más de una hora en algunos casos y fueron realizadas en el lugar de trabajo de los entrevistados.

3.3. Análisis de los datos

Como primer paso de la etapa de análisis de datos, se llevó a cabo la transcripción de las entrevistas y de las sesiones de *focus group* a medida que se iban realizando, creando un documento detallado con todas las conversaciones. Los procedimientos de análisis para el *focus group* guardan similitud, en líneas generales, con los que se siguen cuando se analizan datos cualitativos textuales procedentes de entrevistas, observaciones, diarios, documentos, etc. (Gil Flores, 1993). Específicamente en el caso de los *focus groups*, se trabajó con los argumentos individuales de cada participante, identificando las voces individuales dentro del grupo, para que los puntos de vista cambiantes se pudieran seguir a través de la transcripción mejorando la interpretación de los datos (Bloor et al., 2001).

En segundo lugar, para analizar los datos se procedió a identificar aquellos fragmentos de las entrevistas y *focus group* que contribuían a responder al objetivo de esta investigación para cada caso de estudio, agrupando todos los extractos de datos que son pertinentes a un tema en particular (Coffey y Atkinson, 1996). En esta etapa inicial, se codificaron todos los datos posiblemente relevantes dentro de códigos, que a medida que se iba trabajando progresivamente en cada caso, se iban reagrupando y surgiendo nuevos códigos (Frankland y Bloor, 1999). Este análisis se realizó en conjunto con la información relevada en los apuntes que se realizaron en cada entrevista y sesión de *focus group*, y las fuentes de información secundaria ya mencionadas, que contribuyeron a realizar el análisis en las PyMEs estudiadas con el objetivo de obtener una descripción detallada de su situación.

En tercer lugar, una vez que se identificaron y codificaron los extractos relevantes en el relato de los participantes, se fueron agrupando y construyendo las categorías de primer y segundo orden mediante el proceso de comparación

constante, buscando temas comunes que excedieran las particularidades de cada caso observado (Yin, 2003). Este proceso permitió lograr un nivel de abstracción mayor para interpretar los resultados y establecer las relaciones entre las distintas categorías, comprendiendo los tipos de políticas y prácticas de conciliación trabajo-vida que se implementan en este tipo de organizaciones que se desempeñan en un entorno laboral dinámico. De esta manera, se identificaron 17 categorías de primer orden que representan las prácticas implementadas en los casos analizados, agrupadas en 8 categorías de segundo orden que constituyen las políticas de conciliación trabajo-vida y, finalmente, 2 categorías de tercer orden que identifican las dos modalidades de implementación. Por otro lado, se encontraron 5 categorías de primer orden que representan los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación, agrupadas en 2 categorías de segundo orden que identifican los factores organizacionales e individuales. Específicamente, la denominación de las dimensiones teóricas agregadas que se muestran en el trabajo son las que mejor se vinculan con los conceptos existentes previamente en la literatura académica sobre políticas de conciliación trabajo-vida. Finalmente, este análisis cualitativo se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, que facilitó el proceso de búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de los factores claves (Friese y Ringmayr, 2013).

4. Resultados

Los resultados revelan la existencia de políticas organizacionales que contribuyen a lograr un mejor equilibrio trabajo-vida de los empleados y que son implementadas a través de dos modalidades. Mientras que una de las modalidades identificadas consiste en *beneficios estandarizados* disponibles para todos los empleados o un grupo de ellos (por ejemplo, empleados con determinada antigüedad, líderes de proyectos, etc.), la otra modalidad implica *beneficios especiales* que se obtienen a través de negociaciones individuales entre el empleado y el empleador (a partir de ahora denominados *beneficios individualizados*). En los casos analizados estas modalidades conviven y se complementan, donde se observa que existe una gran utilización de los beneficios individualizados en todos los casos, aunque se evidencia con mayor frecuencia en aquellos casos que implementan menos beneficios estandarizados. Es importante destacar que ambas modalidades de implementación requieren de la intervención del líder directo del empleado o del responsable del área de recursos humanos para ser aprobados. De este modo, aunque se trate de beneficios que se encuentran disponibles para todos los empleados o para un grupo de ellos, su otorgamiento requiere de la realización de trámites administrativos.

En el siguiente apartado se describen las prácticas identificadas dentro de cada una de las modalidades de implementación. Luego se destacan los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida, finalizando la sección de resultados con una figura integradora de los hallazgos del estudio.

4.1. Beneficios estandarizados

- Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: las prácticas incluidas en esta categoría tienen como finalidad flexibilizar los horarios de trabajo con el objetivo de permitir al empleado una mejor gestión de su tiempo para poder cumplir con sus obligaciones personales. En este sentido, se encontró evidencia de la utilización de prácticas que permiten que los empleados puedan entrar o salir en diferentes horarios todos los días dependiendo de sus necesidades, así como también prácticas que establecen franjas horarias en las cuales los empleados pueden ausentarse para que puedan resolver las demandas de su vida personal. Además, se observó que, de manera especial, se implementan prácticas destinadas a las empleadas que son madres de niños pequeños, a las cuales les brindan mayor libertad para gestionar sus tiempos laborales más allá de entrar más tarde o salir más temprano del trabajo. Por ejemplo, las madres pueden retirarse en el medio de la jornada laboral para responder a sus demandas personales, para luego regresar a la oficina y retomar su trabajo.

- Medidas de flexibilización de la relación laboral: estas medidas están relacionadas principalmente con la autorización para que el empleado se ausente del trabajo ya sea por uno o más días. En particular, se encontró evidencia de la utilización de licencias cortas para ocasiones especiales, como el día de cumpleaños, donde las organizaciones brindan el beneficio a todos sus empleados de poder ausentarse un día del trabajo. De esta manera el empleado tiene la posibilidad de festejar su día sin tener que preocuparse por las responsabilidades laborales. Asimismo, dentro de esta categoría se ofrecen permisos para ausentarse un día del trabajo cuando el empleado necesita resolver cuestiones personales. En este sentido, si el empleado debe responsabilizarse por algún problema de su ámbito personal, ya sea de manera inesperada o programada, puede solicitar el beneficio que ofrece esta práctica y tomarse el día de trabajo para resolver la problemática. Otra práctica implementada es la licencia extendida otorgada a los empleados que han sido padres recientemente, donde se adicionan días libres a los dos días que establece la legislación (Ley Nacional de Contrato Laboral N° 20.744).

- Medidas de flexibilización del lugar de trabajo: estas medidas se refieren a prácticas que permiten al empleado poder desarrollar sus actividades laborales fuera de la oficina. En particular se encontró evidencia de su utilización de diferentes maneras. Una de las prácticas implementadas consiste en otorgar un día o varios de la semana, a elección de los empleados, para que realicen el trabajo desde sus casas. En algunos casos los días deben mantenerse fijos, mientras que en otros pueden solicitarlo libremente según las necesidades que emerjan en su vida personal. Por otro lado, los resultados demuestran que también existen condiciones especiales para las empleadas que han sido madre recientemente. En efecto, las empleadas en esta condición pueden reincorporarse gradualmente al trabajo luego de la licencia por maternidad establecida por la legislación, alternando días de trabajo desde sus casas y días en la ofi-

cina o fraccionando la jornada de laboral para trabajar, por ejemplo, de mañana en sus casas y de tarde en la oficina.

- Medidas de apoyo económico: las prácticas de esta categoría están destinadas a contribuir económicamente con los gastos cotidianos de los empleados. En este sentido, estas prácticas se relacionan con beneficios a través de descuentos en distintos lugares que tienen convenio con la organización. Generalmente estos lugares son locales de comida, supermercados y distintos lugares de recreación, donde el empleado concurre con una tarjeta identificadora de la organización para que el local le realice el descuento pertinente. De esta manera, la organización contribuye a aminorar los gastos ocasionados en su ámbito personal facilitando los procesos cotidianos. Asimismo, dentro de esta categoría se incluye el beneficio del almuerzo diario de manera gratuita en las instalaciones de la organización. Para llevar esta práctica a cabo, la organización ofrece opciones de proveedores donde los empleados eligen el menú que deseen con un día de anticipación. De esta manera, una vez que los empleados reservan el almuerzo en alguna compañía proveedora, no tienen que preocuparse por llevar la comida a la oficina o salir a almorzar ya que el menú es otorgado directamente en la oficina.

- Medidas de apoyo a la salud: en esta categoría se observaron beneficios tendientes a mejorar la salud física y mental de los empleados. Por un lado, se encontraron prácticas para fomentar el ejercicio físico como por ejemplo, ofrecer apoyo a los empleados para que practiquen alguna actividad física. En este caso, no necesariamente tiene que ser un gimnasio, sino que el beneficio también puede alcanzar a cualquier deporte que practiquen los empleados, y en algunas organizaciones este beneficio es extensible a los familiares. Otra de las prácticas tiene que ver con brindar una cobertura médica para un mejor cuidado de la salud de los empleados, donde ofrecen la afiliación a determinadas compañías de la salud con beneficios superiores a los planes básicos establecidos por la legislación laboral vigente. Por otro lado, también se encontraron prácticas que tienen como objetivo principal lograr una mayor vinculación entre los empleados y, al mismo tiempo, brindar momentos de recreación, permitiéndoles distenderse de las responsabilidades laborales. Estas prácticas se llevan a cabo a través de la organización de distintas actividades por parte de la empresa. Por ejemplo, se realizan almuerzos todos los meses en las oficinas, reuniones en bares luego del horario laboral, brindis de fin de año o festejos por el aniversario de la empresa, entre otros eventos. Por otro lado, también se incorporan prácticas que brindan a los empleados actividades de relajación, como clases de yoga o mejoramiento de la postura, directamente en las instalaciones de la empresa y en el horario laboral. Este tipo de prácticas contribuyen a disminuir la tensión que experimentan los empleados en el ámbito de trabajo, mejorando la transición hacia el ámbito de la vida personal.

A continuación, la [tabla 2](#) presenta los beneficios estandarizados y las prácticas implementadas con los extractos representativos que respaldan los resultados encontrados.

Tabla 2. Beneficios estandarizados. Prácticas de conciliación trabajo-vida identificadas.

Categorías de segundo y primer orden (beneficios estandarizados y prácticas implementadas)	Datos representativos (extractos)
Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo	
1. Horario flexible	<p>1.a. Dentro de los beneficios ofrecidos a los empleados, se puede destacar que el horario es flexible, ya que al trabajarse por proyectos no es necesario llevar un riguroso control de cumplimiento de horarios (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>1.b. Vos podés gestionar tu tiempo, podés ir más tarde a trabajar o más temprano (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p> <p>1.c. Tenés la flexibilidad de venir un poco más tarde y después te quedas más, o hay veces que llego más temprano y me voy antes. Si vos cumplís lo que tenés que hacer... tenés esa flexibilidad y está bueno (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>1.d. La empresa cuenta con una jornada que te permite administrar tus horarios. La oficina permanece abierta de 8:00 a 20:00 horas de lunes a viernes y podés cumplir tu jornada de trabajo obligatoria de ocho horas de la manera que te parezca más conveniente (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
2. Horario para ausentarse	<p>2.a. La empresa también entiende que existen casos en los que tenés que realizar trámites o cuestiones personales que pueden superponerse con el horario laboral, es por eso que les brindamos un horario especial para que los realicen, de 12:30 a 14:30. En tal caso, los chicos deben informar a su superior el momento de salida de la empresa como así también, el momento en que retomen (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p> <p>2.b. Tenés también un horario específico que te podés tomar, al mediodía, para hacer cosas que necesites (Hombre, Desarrollador, 1 año de antigüedad).</p>
3. Flexibilidad horaria para mamás	<p>3.a. Por una cuestión de maternidad, a todas las chicas que son madres, se arreglan horarios más flexibles todavía, pueden hacer el horario que quieran y puede ser diferente todos los días, es una política para todas las madres de la empresa. Se les permite que prioricen sus cuestiones personales (Hombre, Responsable de oficina, 11 años de antigüedad).</p> <p>3.b. Acá somos tres chicas que tenemos hijos, yo tengo una de 2 años, una de mis compañeras tiene una nena de 6 o 7, la otra tiene una nena de un año. Y nosotras podemos manejarnos más libremente... lo que pasa es como, que la madre tiene más responsabilidades, entonces la empresa nos deja acomodar nuestros horarios (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p>
Medidas de flexibilización de la relación laboral	
4. Día de cumpleaños libre	<p>4.a. Tenés también el beneficio de que el día de tu cumpleaños te lo podés tomar, igual no es que si tu cumpleaños cae lunes te tenés que tomar el lunes... más o menos en la semana previa o posterior te lo podés tomar igual por si querés viajar a ver a tu familia por ejemplo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>4.b. También te dan el día de tu cumpleaños libre, no necesitas trabajar ese día (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p>
5. Permisos para ausentarse	<p>5.a. Podemos pedir un día si necesitamos hacer algún trámite, yo la otra vez necesitaba hacer cosas en el banco que te llevan mucho tiempo y después llevar esas cosas a otro lado, así que me pedí el día (Hombre, Desarrollador, 1 año de antigüedad).</p> <p>5.b. También reconocemos que hay veces en las cuales necesitás faltar al trabajo debido a una enfermedad o por algún asunto personal importante. Entonces tenemos dos vías de comunicación para que los empleados avisen de su ausencia, ya sea por algo programado o no programado. Esperamos que cumplan con el mecanismo de notificación de manera que se puedan hacer planes para asegurar que no se afecte el servicio a nuestros clientes. En función de las situaciones que se puedan presentar, deben informar día, horario y motivo de la ausencia (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
6. Licencia extendida para papás	<p>6.a. Por el lado paterno lo que se les otorga es una semana de licencia a partir de que nace el bebé (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>6.b. A los hombres que se convierten en padres les dan más días de licencia que lo que dan en otras empresas (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p>
Medidas de flexibilización del lugar de trabajo	
7. <i>Home office</i>	<p>7.a. Tenés la política de <i>working from home</i>, que vos directamente cargas en la herramienta un ticket y decís tal día trabajo <i>from home</i>, muchas veces la razón no tiene que ser tan explícita, podés decir está lloviendo mucho, cargas el ticket para que la ART (compañía aseguradora de riesgos de trabajo) sepa dónde estás y no hay drama (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>7.b. Nosotros lo que tenemos es un día de <i>home office</i> a elección a partir de los 6 meses de que ingresa la persona. Es un beneficio optativo donde ellos deciden qué día quieren hacer <i>home office</i> (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>7.c. El tema del <i>home office</i> es un día en particular, que se establece por contrato, si lo querés cambiar tenés que preguntar si lo podés cambiar, por esa semana o si va a ser por cuánto tiempo (Mujer, Líder Técnico, 7 años de antigüedad).</p>

Tabla 2. (Continuación)

8. Reincorporación gradual para mamás	<p>8.a. A las mamás cuando tienen un hijo, aparte de lo que es por ley, se les otorga un beneficio para incorporarse de manera gradual. Lo que se hace es que puedan optar entre reintegrarse una vez que vuelven de la licencia de manera gradual, tener al principio 4 días de <i>home office</i> en la casa y uno en la empresa, al siguiente mes y hasta los 6 meses del bebé se va haciendo tres y dos, hasta que se reincorporan, o reincorporarse hasta los 6 meses del bebé medio día desde la casa y medio día en la empresa (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>8.b. Si sos mamá la empresa te permite tener más días de <i>home office</i>, y el resto de los días podés trabajar medio día en tu casa y medio día en la oficina. Eso está bueno porque cuando yo volví la gorda era muy chiquitita y la dejábamos con una señora en casa, y como nunca la habíamos dejado con otra persona, me quedaba yo en casa dos días y dos días estaba mi marido, entonces es como que la cuidaba otra persona pero siempre había alguien en casa (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p>
Medidas de apoyo económico 9. Programa de descuentos	<p>9.a. Tenemos beneficios corporativos, de descuentos, de diferentes opciones en la localidad, beneficios que tienen que ver con locales de comida, bares, diferentes lugares (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>9.b. Beneficios de descuentos tenemos en varios lados, en supermercados, y ahora incorporaron casas de ropa que antes no teníamos (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
10. Almuerzo	<p>10.a. Ahora nos dan el almuerzo todos los días, eso está bueno porque no tenemos que andar trayéndonos las viandas (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>10.b. Nos pagan el almuerzo todos los días. Tenemos tres proveedores, cada uno pone 3 o 4 menús, hay una planilla donde vos te anotás y hacés el pedido semanal, entonces ya sabés que te mandan la comida (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
Medidas de apoyo a la salud 11. Apoyo a las actividades saludables	<p>11.a. Se les cubre un monto mensual por la realización de actividades saludables, actividades físicas como: yoga, pilates, gimnasio, etc. (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>11.b. Vos podés ir a cualquier gimnasio o a un <i>personal trainer</i>, es una iniciativa que hicieron, si presentás factura te lo reintegran. Está bueno porque muchos se quejaban porque había chicos que hacían otras actividades por fuera, entonces ahora podés hacer lo que quieras. Y lo bueno que tiene es que es trasladable, si no lo utilizás se lo podés pasar a tu pareja por ejemplo. Otro beneficio es sobre la liga de fútbol, nos pagan el turno de la cancha..., incluso al equipo le dan las camisetas, todo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
12. Cobertura de salud	<p>11.c. Tenemos descuentos en algunos gimnasios para que los chicos puedan ir y facilitarle un poco el tema del costo (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p> <p>12.a. Ofrecemos a nuestros empleados la afiliación a una obra social de prestigio nacional para el cuidado y atención de la salud. El plan que les brindamos es el Plan Plata, que posee todos los servicios con acceso a una extensa nómina de médicos en todo el país. Permite además acceder a consultas y prácticas con prestadores fuera de la cartilla, recibiendo luego el reintegro correspondiente a cada prestación. Calidad, agilidad y relación costo/beneficio caracterizan este plan (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
13. Organización de reuniones recreativas	<p>12.b. Ofrecemos a nuestro nivel más jerárquico mejoras en el plan social para el cuidado de la salud, donde tienen acceso a una mayor cobertura (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>13.a. Tenés una vez por mes un almuerzo donde se celebran los cumpleaños de todos los empleados, se hace un <i>after office</i> por mes para toda la empresa, también por proyecto tenés un asado por oficinas (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>13.b. Hacemos también una actividad mensual, va variando, la última vez hicimos almuerzo, también hacemos desayunos, <i>after offices</i>, o diferentes alternativas, y festejamos los cumpleaños del mes. Después lo que también hacemos es una fiesta de fin de año de la empresa (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>
14. Actividades de relajación	<p>14.a. Dentro del horario de oficina tenemos, creo que es una vez por semana, <i>stretching</i>, yoga, y masajes (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>14.b. En cuanto a las actividades que se brindan dentro de la empresa, se realizan clases de <i>stretching</i> una vez por semana, se brindan masajes dos veces por semana, donde cada persona puede anotarse una vez cada 15 días (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>

Fuente: elaboración propia.

4.2. Beneficios individualizados

Como se mencionó anteriormente, se encontró evidencia de la existencia de beneficios individualizados que son negociados entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Este tipo de negociaciones entre empleado-empleador han sido reportadas anteriormente tanto en la literatura internacional (Rosen, Slater y Johnson, 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009) como latinoamericana (Dabos y Rivero, 2012). Las negociacio-

nes individualizadas pueden darse al momento de iniciar la relación laboral o cuando el empleado ya se encuentra trabajando en la organización, y pueden tratarse de beneficios temporales o permanentes. La negociación de beneficios individuales entre el empleado y el empleador sobre cuestiones que permiten mejorar el equilibrio trabajo-vida es una práctica que se encuentra muy arraigada en el sector SSI, siendo sistemáticamente mencionada por los entrevistados en los casos analizados. Estos acuerdos de naturaleza idiosincrática se negocian cuando los beneficios estandarizados ofrecidos por las organizaciones no resul-

tan suficientes para los empleados o no se encuentran alineados a sus necesidades o preferencias particulares.

Los resultados evidencian que las cuestiones más negociadas están relacionadas con la flexibilidad del horario y del lugar de trabajo. En este sentido, los empleados solicitan horarios especiales de trabajo por algún motivo en particular o trabajar desde sus casas, ya sea por medio día, por el día completo, varios días, o incluso por tiempo indefinido. Otro de los beneficios frecuentemente negociados es la extensión de los días de vacaciones estipulados por la legislación, donde los empleados solicitan agregar días de descanso adicional ya sea cuando ingresan a trabajar o una vez que se encuentran en funciones. A continuación, la [tabla 3](#) presenta los beneficios individualizados y los extractos representativos que respaldan los resultados encontrados.

4.3. Factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida

Los resultados evidencian la presencia de distintos factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida tanto a nivel organizacional (comu-

nicación interna, liderazgo y requisitos del cliente), como a nivel individual (características propias de los individuos y nivel de *seniority*¹). Estos factores se presentan independientemente de si se trata de beneficios estandarizados o individualizados debido a que en ambos casos la solicitud de los beneficios requiere al menos de la intervención del responsable del área de recursos humanos y de la realización de trámites administrativos para ser otorgados.

En particular, la comunicación interna es el principal medio de difusión de las políticas de conciliación, por el cual los empleados toman conocimiento de los beneficios a los que pueden acceder. Cuando la comunicación interna se basa en distintos medios de comunicación escrita (*e-mails*, manuales del empleado y sitios *web*) mediante los cuales la información sobre las políticas de conciliación trabajo-vida se encuentra permanentemente disponible y con fácil acceso, influye positivamente en el conocimiento de los empleados sobre las mismas. Asimismo, para reforzar la comunicación escrita las organizaciones establecen sesiones específicas de consulta cuando incorporan nuevos beneficios donde los empleados pueden realizar pre-

¹ Se refiere al grado de conocimiento y autonomía en el trabajo, habilidades de gestión, y años de experiencia en el sector que posee un individuo.

Tabla 3. Negociación de beneficios individualizados.

Categorías de segundo y primer orden (beneficios individualizados y negociación de componentes)	Datos representativos (extractos)
Negociación del horario laboral 15. Horario especial de trabajo	15.a. Podés pedir horas o días para hacer cosas, en eso no hay problema, por ejemplo si hay que rendir podés pedir un día antes para estudiar y el día que rendís, eso está bueno porque siempre que repasás necesitás estar un poco más tranquilo. Después si tengo que salir a hacer algún trámite o lo que sea, me levanto y le aviso a mi jefe que me voy al banco y listo. Si es algo que vos sabés que te va a llevar dos horas le decís el día antes, no te dicen que no nunca (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad). 15.b. En mi caso trabajo 6 horas diarias lo que me permite ir a la Facultad a cursar... Yo ya entré a la empresa con esa modalidad de trabajo (Hombre, Desarrollador, 6 años de antigüedad). 15.c. Cada uno tiene su paquete de días y horarios armados según sus necesidades (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).
Negociación del lugar de trabajo 16. Días especiales para hacer <i>home office</i>	16.a. Cada uno negocia sus condiciones como puede y quiere. Uno puede tener 2 días de <i>home office</i> , otro 4 y otro ninguno, como que todos van negociando lo suyo. (Hombre, Responsable de Oficina, 11 años de antigüedad). 16.b. Yo cuando me rompí la pierna me dejaron quedarme en casa como dos meses y medio, y no pasaba nada, no tienen problema cuando vas a pedir algo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad). 16.c. Hay gente que a la mañana está en la casa y a la tarde viene para la oficina, pero también algunos días viene el día completo (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad). 16.d. Hay casos de teletrabajo excepcionales, donde se pide por determinada circunstancia que, por ejemplo, hasta el mes que viene no tengo guardería para mi hijo porque no conseguí vacante...bueno trabajás ese mes de teletrabajo y después volvés, esas necesidades se contemplan... si me preguntas cuándo se negocia más, yo creo que al momento de ingresar a la empresa es cuando más solicitudes tienen (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).
Negociación de vacaciones 17. Días extra de vacaciones	17.a. Yo negocié días, ponele ahora me voy de vacaciones y el avión me llegaba dos días más tarde de los días que yo tenía de vacaciones... y bueno me dieron esos dos días (Mujer, Empleado área de <i>Management</i> , 4 años de antigüedad). 17.b. Días de vacaciones... por ejemplo yo tuve una situación el mes pasado que mi mamá se operaba, mi mamá no es de acá, es de otra ciudad, y yo pedí para trabajar desde ahí un jueves y un viernes, y directamente me dijeron no, tomate el día, era justo una situación particular, una operación, y enseguida todo bien, como que sí, andá, cero problema (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad). 17.c. Por lo general acá, siempre podés pedir excepciones, hay muchos chicos que viajan a Europa y piden una semana extra de vacaciones que la compensan después o de última se la toman sin goce de sueldo y te la dan (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).

Fuente: elaboración propia.

guntas sobre el funcionamiento de los mismos y aportar sugerencias de mejora, contribuyendo con el involucramiento de los empleados en las políticas implementadas. Por el contrario, cuando la comunicación interna es débil, dificulta el conocimiento de los empleados sobre los beneficios a los que puede tener acceso.

El liderazgo influye en el acceso a las políticas debido a que el supervisor directo tiene un alto grado de involucramiento en la decisión de otorgar o no los beneficios que ofrecen las políticas de conciliación trabajo-vida. Asimismo, debido a que en este tipo de empresas los empleados responden a varios supervisores al mismo tiempo, puede suceder que uno de ellos apruebe la solicitud del empleado mientras que otro no, generando dificultades para lograr el acceso al beneficio. Por último, la cuenta de un cliente en particular (requisitos del cliente) tiene distintas condiciones establecidas que son idiosincráticas a cada una y que pueden afectar el acceso a determinados beneficios de los empleados que están involucrados en los proyectos de dicho cliente. Por ejemplo, un cliente puede tener políticas de privacidad por las cuales el empleado solo puede realizar su trabajo desde computadoras instaladas en la oficina con acceso exclusivo a los datos del cliente, impidiendo que pudieran utilizar el beneficio de *home-office*.

Por otro lado, se identificaron factores a nivel individual que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida. Ciertas características propias del individuo,

como la capacidad de autogestión y la responsabilidad por el trabajo, condicionan el otorgamiento principalmente de políticas de flexibilidad de horarios y del lugar de trabajo. Por ejemplo, los responsables de recursos humanos manifestaron que resulta difícil otorgar el beneficio de *home-office* a aquellos empleados que no tienen capacidades para autogestionar su trabajo, debido a que puede ocasionar inconvenientes en la tarea al no estar en contacto directo con un supervisor que guíe el trabajo. Finalmente, el nivel de *seniority* del empleado también representa un factor influyente, particularmente porque los entrevistados (empleados y responsables de recursos humanos) mencionaron que se suele otorgar mayores beneficios a aquellos empleados con mayor *expertise*.

Finalmente, es importante destacar que los resultados evidencian que cuando se trata de beneficios estandarizados, los factores que influyen están más relacionados con los requisitos del cliente y el nivel de *seniority* del empleado. En el caso de los beneficios individualizados, además de estos factores, también influyen en el acceso de los empleados a dichos beneficios las características particulares del empleado, el líder involucrado en la decisión de otorgar los beneficios y la necesidad de la organización de mantener una equidad interna entre los empleados.

A continuación, la [tabla 4](#) presenta los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas y los extractos representativos que respaldan los resultados.

Tabla 4. Factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida.

Categorías de segundo y primer orden (factores influyentes y nivel de pertenencia)	Datos representativos (extractos)
Factores influyentes a nivel organizacional	
18. Comunicación interna	<p>18.a. Hay una <i>wiki</i> donde está todo documentado y después los beneficios nuevos se hacen por listas de comunicación y canales de chats, por lo general está toda la empresa y se comunican por ahí, o se hacen reuniones, y después hay una sesión de preguntas y respuestas a la semana de que se esté por instaurar un nuevo beneficio, como diciendo bueno ya les dijimos que se está trabajando en tal cosa, la semana que viene se implementa hagan las preguntas que quieran, cosa de decir bueno que cuando se implemente el beneficio esté lo más aceptado posible (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>18.b. Al momento de incorporar un nuevo beneficio, se envía la información mediante una casilla de <i>mails</i> utilizada para comunicaciones de carácter formal y una vez lanzado el beneficio, se proporcionan sesiones de preguntas y respuestas abiertas a todos los empleados, donde todos pueden asistir para sacarse dudas al respecto (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>18.c. Cuando hay una búsqueda laboral te ponen los beneficios que hay... en el momento en que entrás... hablás con Recursos Humanos y ellos te cuentan lo que ofrece la empresa (Hombre, Desarrollador, 7 años de antigüedad).</p>
19. Liderazgo	<p>19.a. Más que nada negocié días libres, pero de palabra entre mi jefe y yo. Es como que bueno, saben que en algún momento vos te vas a tener que quedar trabajando de más entonces es como que te lo resarcen así... Voy y lo charlo con mi jefa directamente, es bastante chata la empresa... están los desarrolladores y <i>testers</i> a cargo mío, después estoy yo, mi jefa, ella tiene un jefe y listo. Entonces lo hablo con mi jefa y ella evalúa en ese momento. Sabe de todos los proyectos y cómo está más o menos todo, y entonces resuelve lo que sea (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p> <p>19.b. Hay como cuatro rangos en la empresa y son completamente distintos. El que es el jefe de mi área, es como que delega bastante, yo le digo a mi jefe directo que me voy, y él me dice que sí y al jefe de área no le importa. Pero hay otros que son más estrictos y ya no son tan permisivos (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>19.c. Cuando debemos otorgar un beneficio también lo hablamos con el líder. Pueden solicitar diferentes cosas... pero si es en cuanto a horarios o a trabajar desde la casa, hay que ver si al líder de proyecto le sirve realmente ese recurso trabajando desde la casa u otro tipo de beneficios que puedan pedir... Lo que se trata de hacer es que haya una igualdad, si viene un empleado y manifiesta algo por caso excepcional, se le otorga y después se escucha a otra persona (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>

Tabla 4. (Continuación)

20. Requisitos del cliente	<p>20.a. Primero lo hablás con quien estás trabajando en el proyecto, porque se tiene que revisar junto con el cliente, y después sí se habla con Recursos Humanos. Depende del proyecto en el que estés y de las capacidades de cada uno (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>20.b. Hay chicos que están trabajando desde sus casas, pero creo que son otros proyectos igual, porque está el proyecto 1 que es el que estamos todos acá, el 2 que está uno de los dueños, que eran poquitos, en un principio eran tres, y creo que son estos dos chicos que trabajan para este proyecto los que están desde la casa (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>20.c. Pese a la política de jornada flexible que tenemos en la empresa, el horario de trabajo se puede ver acotado si trabajas en proyectos con clientes en el exterior. En ese caso el horario del cliente te demandará estar en la empresa en función de la comunicación diaria que debas tener con él... Trabajar desde la casa también, sólo se concede en casos muy particulares y, siempre y cuando, el tipo de proyecto lo permita (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p>
Factores influyentes a nivel individual	
21. Características de los individuos	<p>21.a. Te dan los beneficios más bien por la autonomía que tengas en tu trabajo... porque si vos estás en tu casa y yo tengo un tipo de tarea que si necesito algo lo necesito ya, no dentro de una hora, entonces lo tengo al cliente en el teléfono y necesito que la persona que está trabajando conmigo me responda ahora. Si una vez no responde porque justo se estaba preparando algo o por lo que sea, pero no puede pasar todos los días cada vez que yo lo necesito. Entonces cuando trabajás desde la casa no podés desaparecer dos horas en el horario laboral (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p> <p>21.b. Si vos necesitás algo en particular se conversa con el líder del proyecto... Depende del proyecto en el que estés para que puedas acceder al beneficio, pero principalmente de las capacidades que tiene cada uno (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>21.c. Tiene que ver también mucho el tema este de a quién se lo permitís, porque por ejemplo, yo estoy enfermo y trabajo igual, así trabaje de casa yo trabajo igual, porque yo sé que a veces no puedo colgar al cliente, tengo que estar directamente muy mal para que yo no trabaje de casa incluso estando engripado... Pero yo sé que hay compañeros de la empresa, que por ahí no sé, tiene un poquito de dolor de cabeza y ya falta, entendés? (Hombre, Responsable de Oficina, 11 años de antigüedad).</p>
22. Nivel de <i>seniority</i>	<p>22.a. La solicitud de beneficios es también de acuerdo al perfil. O sea, si vos me hablás de un <i>seniority</i> más alto generalmente vienen y solicitan más cosas para el ingreso, y se los escucha, que no se da en los perfiles <i>junior</i>. Los perfiles <i>junior</i> que ingresan a la empresa lo que quieren es aprendizaje y se adaptan a lo que está establecido (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>22.b. Al momento de otorgar el beneficio se tiene en cuenta la posición que va a ocupar el empleado que va a ingresar a la compañía, es decir, si se trata de un empleado que va a ocupar un puesto relevante y difícil de ocupar, se estudia el caso y se le suele dar mayor consideración (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>22.c. La posición jerárquica dentro de la empresa influye cuando pedís algo porque sé que por ahí alguien que recién arranca no se lo considera tanto como a alguien que tiene más experiencia o que ya toma ciertos tipos de decisiones en forma autónoma (Hombre, Líder Técnico, 7 años de experiencia).</p> <p>22.d. Y más que nada el tema de los niveles y eso, si son más jefes, por lo general tienen algún beneficio extra como mejoras en el plan social, todo el mundo tiene 310, a ellos les darán 410, pero después es para todos iguales (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>

Fuente: elaboración propia.

4.4. Políticas de conciliación trabajo-vida y factores que influyen en el acceso

En la figura 1, se estructuran los resultados y se puede observar la vinculación de las categorías de primer, segundo y tercer orden que fueron relevadas y explicadas en los apartados anteriores.

Las políticas de conciliación trabajo-vida surgen como consecuencia de las necesidades de los empleados de lograr un equilibrio adecuado que les permita desempeñarse correctamente en ambas esferas. Las organizaciones implementan dichas políticas a través de dos modalidades que consisten en beneficios estandarizados y beneficios individualizados. Dentro de los beneficios estandarizados se incluyen prácticas que flexibilizan los tiempos de trabajo, la relación laboral (entendiéndose como el otorgamiento de licencias cortas o largas), el lugar de trabajo, prácticas que brindan apoyo económico, y prácticas para el mejoramiento de la salud de los empleados. Si bien la legislación de cada país establece lineamientos específicos sobre los tiempos de trabajo y las licencias de los empleados, las

políticas de conciliación trabajo-vida están diseñadas para mejorar las condiciones establecidas en las leyes laborales. Por otro lado, los beneficios individualizados consisten en negociaciones entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que favorecen la conciliación trabajo-vida. En particular, estos beneficios están destinados a optimizar las condiciones de los beneficios estandarizados, logrando mejoras particularmente en el horario laboral, el lugar de trabajo y los días de licencias.

Sin embargo, los resultados revelan que los empleados no obtienen los beneficios automáticamente, sino que existen factores a nivel organizacional e individual que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas por las organizaciones. En particular, la comunicación interna sobre las políticas ofrecidas juega un rol importante en el conocimiento que tienen los empleados sobre las prácticas específicas que tienen disponibles en la organización. Asimismo, el liderazgo también representa un factor importante debido al rol clave del líder en el proceso de aprobación de los beneficios. Del mismo modo, otro factor que influye lo constituyen los requerimientos del

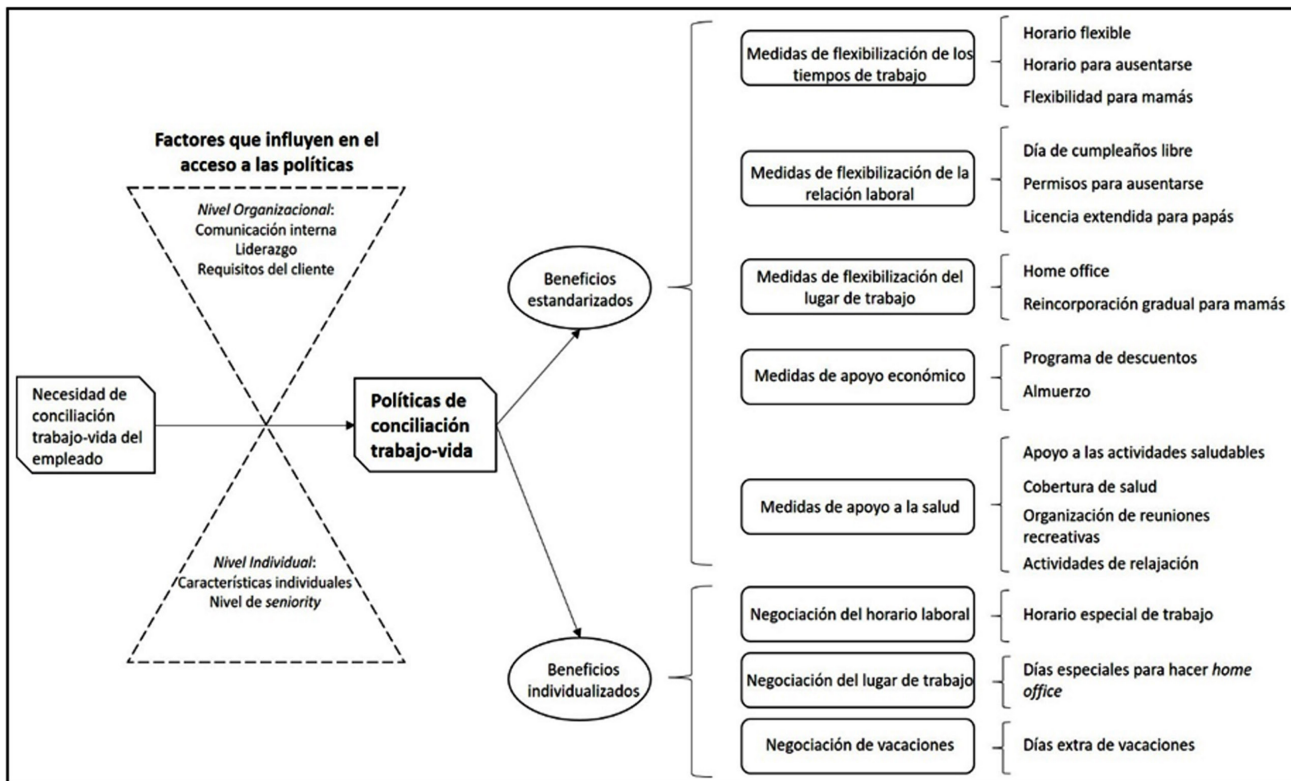


Figura 1. Políticas de conciliación trabajo-vida.
Fuente: elaboración propia.

cliente para el cual trabaja el empleado que solicita el beneficio. En este sentido, los clientes suelen imponer ciertas normas y procedimientos que podrían afectar el otorgamiento de determinados beneficios.

Por otro lado, existen otros factores a nivel individual que también generan influencia en el acceso de los empleados a los beneficios. Específicamente, las características individuales y el nivel de *seniority* del empleado representan factores que pueden facilitar u obstaculizar el acceso, debido a que pueden ampliar o disminuir las posibilidades de obtener beneficios dependiendo de su condición. Esta particularidad se presenta debido a que las organizaciones utilizan ciertos beneficios como forma de recompensar a los empleados por su nivel de *expertise* más elevado.

Finalmente, la sola implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en una organización no resulta suficiente para que los individuos utilicen los beneficios disponibles. Como consecuencia, resulta necesario el establecimiento de una estrategia de implementación que incluya acciones específicas para que los factores a nivel organizacional e individual que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida actúen como facilitadores del proceso y no como obstaculizadores.

5. Discusión y conclusiones

Este trabajo contribuye a incrementar el conocimiento sobre la conciliación trabajo-vida analizando cómo las políticas organizacionales orientadas a mejorar el equilibrio

trabajo-vida de los empleados se implementan en PyMES del ámbito latinoamericano que pertenecen a una industria altamente dinámica. Los resultados evidencian la presencia de categorías no siempre contempladas en la literatura, tanto en las políticas de conciliación trabajo-vida identificadas como en los factores que influyen en el acceso de los empleados a las mismas.

Los resultados informan la existencia de dos modalidades de implementación de políticas de conciliación trabajo-vida que conviven en una misma organización. Por un lado, se identificaron beneficios estandarizados que incluyen medidas disponibles para todos los empleados o para un grupo de ellos, y por otro lado, beneficios individualizados que implican la negociación entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que facilitan la conciliación trabajo-vida. En particular, la utilización de beneficios individualizados se evidencia con mayor frecuencia en aquellas organizaciones que tienen un menor grado de implementación de beneficios estandarizados. Las posturas dominantes en la literatura argumentan que las PyMES tienden a utilizar una menor variedad de prácticas de conciliación trabajo-vida estandarizadas debido a los costos asociados a la incorporación de determinados beneficios y a los escasos recursos que disponen para su implementación, en comparación con las grandes empresas (Bacon, Ackers, Storey y Coates, 1996; Dex y Scheibl, 2001; Kotey y Sharma, 2016). Sin embargo, los resultados de esta investigación revelan que, en contextos altamente dinámicos, las PyMES implementan distintas modalidades de políticas de conciliación que, además de tener como fin atraer y retener el

talento, contribuyen con el bienestar de sus trabajadores. Asimismo, la utilización de beneficios individualizados, se encuentra relacionada con la necesidad de lograr una mayor vinculación entre los beneficios ofrecidos y las necesidades de los empleados (Mauno et al., 2005; Rothbard et al., 2005). De esta manera, los beneficios estandarizados están diseñados con el propósito de extender los beneficios que la legislación laboral establece, mientras que los beneficios individualizados son implementados con el objetivo de superar las condiciones establecidas en los estandarizados, logrando beneficios más personalizados para aquellos empleados que así lo requieren.

Por otro lado, dentro de los beneficios estandarizados, emergen de este estudio prácticas que tienen como finalidad brindar apoyo económico y que se basan en descuentos específicos en distintos locales de comida y lugares de recreación. A diferencia de los descuentos en guarderías o colegios mencionados en la literatura (Meil et al., 2006), que sí guardan una relación directa con la conciliación trabajo-vida, los descuentos mencionados por los empleados entrevistados parecieran no contribuir directamente a conciliar estos aspectos. Estos resultados podrían explicarse a partir de las necesidades particulares de la generación a la que pertenecen los entrevistados, que en su mayoría corresponden a la generación X e Y. Estas generaciones por lo general aún no han formado una familia consolidada y buscan en las políticas de conciliación beneficios que permitan mejorar su calidad de vida (Alsop, 2008; Ehrhart, Mayer y Ziegert, 2012; Hershatter y Epstein, 2010; Twenge, Campbell Hoffmann y Lance, 2010).

Asimismo, en este trabajo se evidencia la presencia de factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida. Coincidiendo con la literatura existente (Kirby y Krone, 2002; Gajendran y Harrison, 2007; Galinsky et al., 1993; Perlow, 1998), los resultados evidencian que la comunicación organizacional y el liderazgo son factores que determinan el éxito en la adopción de dichas políticas. Dado el sistema de doble reporte que tienen estas organizaciones, el liderazgo resulta un factor clave que debe trabajarse especialmente para que no represente una barrera sólida al acceso de los empleados a los beneficios deseados. Asimismo, en este contexto particular de la industria de SSI, surgen otros factores no contemplados anteriormente en la literatura (requisitos del cliente, características propias de los individuos y el nivel de *seniority* del empleado), que afectan el otorgamiento de los beneficios por parte de la organización (particularmente en prácticas vinculadas a la flexibilización del horario laboral, del lugar de trabajo, y de la relación laboral), en cualquiera de las dos modalidades de implementación.

Más allá que la literatura sobre PyMEs manifiesta que las mismas se caracterizan por una baja aplicación de mecanismos de gestión de los recursos humanos (Marlow, Taylor y Thompson, 2010; Rohlfer, Muñoz y Slocum, 2016), en este contexto particular se encontró un alto desarrollo de prácticas de conciliación trabajo-vida, aunque con distintos niveles de formalización del área de recursos humanos. Si bien los resultados de esta investigación están limitados a

PyMEs del sector SSI, las innovaciones implementadas en la gestión de sus recursos humanos pueden servir de base para su incorporación en otros ámbitos con las mismas problemáticas de atracción y retención de personal que presenta este sector. Futuras investigaciones podrían analizar concretamente el impacto de las políticas de conciliación trabajo-vida en los procesos de atracción y retención, o incorporar otros casos de estudio para contribuir con los resultados obtenidos en esta investigación. Asimismo, sería interesante realizar estudios que permitan analizar la evolución de las políticas de conciliación hasta su institucionalización en la organización, identificando el rol que cumplen las negociaciones individuales en este proceso.

Finalmente, otro aspecto importante para la adopción de este tipo de políticas en las organizaciones es el desarrollo de un diseño estratégico que contemple las necesidades puntuales de los empleados pero que no pierda de vista la equidad interna indispensable en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, elaborar una planificación adecuada del proceso de implementación de las políticas contribuye a disminuir los factores que pueden actuar de barreras en el acceso de los empleados a los beneficios establecidos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abril, P. y Romero, A. (2008). Medidas para incorporar a los hombres en las políticas de conciliación. *Sociología del Trabajo*, 64, 41-65.
- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. F. y Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523.
- Aignerren, M. (2009). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus Escenarios*, 6, 1-32.
- Albrecht, G. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 177-192.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Amorim, S. y Santos, G. G. (2017). Employee and human resource manager's perceptions about family-friendly work practices: A case study focused on perceived organizational support. En C. Machado y J. P. Davim (Eds.) *Managing organizational diversity*, pp. 67-93. Lisboa: Springer International Publishing AG.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. y Coates, D. (1996). It's a small world: Managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. e Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. y Robson, K. (2001). Composition of groups. En M. Bloor, J. Frankland, M. Thomas, K. Robson (Eds.) *Focus Groups in Social Research*, pp. 19-36. Londres: Sage Publications.
- Borello, J., Erbes, A., Robert, V., Roitter, S. y Yoguel, G. (2005). Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. *Revista de la CEPAL*, 87, 131-150.
- Butts, M. M., Casper, W. J. y Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Cardon, M. S. y Stevens, C. (2004). Managing human resources in small

- organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston, MA: Thompson Learning.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M. y Landy, A. L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136-151.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. y Cegarra-Navarro, G. J. (2012). Understanding the link between work-life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Chen, Z., Powell, G. N. y Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93.
- Chinchilla, N., Las Heras, M., Masuda, A. D. y McNall, L. A. (2010). *Balancing work and family: A practical guide to help organizations meet the global workforce challenge*. Amherst, Mass: HRD Press.
- Chinchilla, M. N., Poelmans, S. A. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications.
- Dabos, G. E. y Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: Tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12.
- Daverth, G., Hyde, P. y Cassell, C. (2016). Uptake of organizational work-life balance opportunities: The context of support. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710-1729.
- De Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44(4), 55-71.
- Dex, S. y Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431.
- Dockel, A., Basson, J. S. y Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. y Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. y Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, P. y Kovalainen, A. (2008). *Qualitative research in business studies*. London: Sage.
- Evans, J. M. (2001). Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 45, 1-47.
- Frankland, J. y Bloor, M. (1999). Some issues arising in the systematic analysis of focus group materials. En R. S. Barbour y J. Kitzinger (Eds.), *Developing focus group research: Politics, theory and practice*, pp. 144-155. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Frey, J. H. y Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, 28(2), 175-187.
- Friese, S. y Ringmayr, T. G. (2013). *User's Manual for ATLAS. ti 7.0*. Berlin: ATLAS. ti Scientific Software Development GmbH.
- Fuchs, R. M. (2011). Las prácticas de conciliación vida personal-vida laboral y su relación con el avance de la mujer en la jerarquía organizacional: El caso de las empresas grandes limeñas. *Journal of Business*, 3(1), 86-95.
- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Galinsky, E., Bond, J. T. y Friedman, D. E. (1993). *The changing workforce: Highlights of the national study*. Nueva York: Families and Work Institute.
- Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research*. London: Sage.
- Gil Flores, J. (1993). La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza*, 10(11), 199-214.
- Glass, J. L. y Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289-313.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. y Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Harker, L. (1996). The family-friendly employer in Europe. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.) *The work-family challenge: Rethinking employment*, pp. 48-62. London: Sage Publications.
- Hernández, V. S. (2009). La industria del software. Estudio a nivel global y América Latina. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 116, 1-23.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Muestreo Cualitativo. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (Eds.) *Metodología de la investigación* (4ta ed), pp. 561-578. México: McGraw-Hill.
- Hershatler, A. y Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*, pp. 445-468. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.
- James, J. B., McKechnie, S. y Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Jenkins, M. (2007). *Comparación de las iniciativas latinoamericanas para mejorar la Industria del Software*. Costa Rica: Escuela de Ciencias de la Computación e Informática.
- Kim, J. S. y Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260-276.
- Kirby, E. y Krone, K. (2002). The policy exists but you can't really use it: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.
- Kossek, E. E. y Friede, A. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. En M. Pitt-Catsoupes, E. E. Kossek y S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook*, pp. 611-626. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kotey, B. y Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lavoie, A. (2004). Work-life balance and SMEs: Avoiding the "one-size-fits-all" trap. *CFIB Research*, 1-13.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y. y Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 355-365.
- Lewis, S. y Cooper, C. L. (2005). *Work-life integration. Case studies of organizational change*. London: Wiley.

- Lewis, S. y Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.), *The work family challenge: Rethinking employment*, pp. 112-127. Londres: Sage.
- Marlow, S., Taylor, S. y Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Piitulainen, S. (2005). Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. y MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138-161.
- Meil, G., García Sainz, C., Luque, M. A. y Ayuso, L. (2006). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E. y Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164.
- Morgan, D. L. y Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. En D. L. Morgan (Ed.), *Successful focus groups: Advancing the state of the art*, pp. 3-20. Thousand Oaks: Sage.
- Ollier-Malaterre, A. y Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111-136.
- Ollo López, A. y Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work-family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship? *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(1), 1-31.
- Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de Argentina - OPSSI. (2016). *Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina 2016*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.
- Pajo, K., Coetzer, A. y Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328-357.
- Perry-Smith, J. E. y Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Philipsen, M., Case, S., Oetama-Paul, A. y Sugiyama, K. (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, S. A. y Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.
- Poelmans, S. A., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.
- Poelmans, S. A., O'Driscoll, M. y Beham, B. (2005). An overview of international research on the work-family interface. En S. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective*, pp. 3-37. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rau, B. L. y Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Rohlfers, S., Muñoz Salvador, C. y Slocum, A. (2016). People management in micro and small organizations—a comparative analysis. *FUNCAS: Estudios de la Fundación. Series Análisis*, 79, 1-25.
- Rosen, C. C., Slater, D. J. y Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W. y Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338-348.
- Schwartz, D. B. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: Boon or bust? *Women in Management Review*, 11(1), 5-19.
- Seawright, J. y Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Shaffer, M. A., Joplin, J. R. y Hsu, Y. S. (2011). Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 221-268.
- Shockley, K. M. y Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142.
- Sirgy, M. J. y Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Dewe, P., Hart, P. y Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- Thompson, C. (2008). Barriers to the implementation and usage of work-life policies. En S. Poelmans y P. Caligiuri (Eds.), *Harmonizing work, family, and personal life in organizations: From policy to practice*, pp. 209-234. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. y Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Thompson, C. A. y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Thompson, F. L. y Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work-life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195-210.
- Trapero, F. G. A., Sánchez, L. M. V. y De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R. y Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Wang, P. y Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.