

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL EN RECURSOS HUMANOS



## LA EXTENSIÓN DE LA LICENCIA POR PATERNIDAD: EL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL INDIVIDUO.

### AUTORES:

- AMENEDO, DELFINA LUZ
- COSTANIAN, ALEXANDRA ALIN
- GRECO, FLORENCIA
- ROSERO RAMIREZ, MAYRA ALEXANDRA

### TUTORES:

De Arteche, Mónica Regina

Sosa, Federico Adrián

# ÍNDICE

## JUSTIFICACIÓN

- Resumen ejecutivo /Abstract
- Agradecimientos
- Alcance
- Problema
- Pregunta de investigación
- Objetivos

## CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1. El estado del arte sobre licencia por paternidad.
  - 1.1 Escenario internacional en cuanto a licencia por paternidad.
  - 1.2 Escenario regional en cuanto a licencia por paternidad.
  - 1.3 Escenario local en cuanto a licencia por paternidad.
2. Impacto del otorgamiento de la extensión de la licencia por paternidad en la era del trabajo del siglo XXI.
  - 2.1 Descripción del concepto actual de trabajo y de las previsiones a futuro.
  - 2.2 Descripción conceptual de clima organizacional y sentido de pertenencia en relación al otorgamiento de beneficios.
  - 2.3 Impacto de las políticas de beneficios en los costos de la organización.

## CAPÍTULO II- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.

- 3.1 Metodología de la investigación
  - 3.1.1 Cuadro de variables
- 3.2 Trabajo de campo

- 3.2.1 Análisis de entrevistas
- 3.2.2 Cuadro de relación de entrevistas
- 3.2.3 Análisis Osgood
- 3.2.4 Análisis de encuestas a empleados
- 3.2.5 Análisis de encuestas a representantes del área de Recursos Humanos en empresas

## CAPÍTULO III- CONCLUSIÓN

## CAPÍTULO IV- IMPLICANCIAS

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXO

# JUSTIFICACIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo de investigación, nos interesa presentar la situación actual que comprende a la licencia por paternidad comparando la legislación vigente en nuestro país con el marco regional e internacional.

En primer lugar, presentaremos el problema detectado, la pregunta de investigación que nos orienta el trabajo en general y los objetivos que queremos alcanzar.

En segundo lugar, expondremos el estado del arte sobre la licencia por paternidad, encuadrando nuestra investigación en un determinado marco teórico. A partir de éste, se desarrollará el trabajo.

Luego, analizaremos distintas variables: como el clima organizacional, el sentido de pertenencia y el impacto de los costos, entre otras, para responder nuestra pregunta de investigación. Para ello, realizaremos encuestas tanto a empleados como a representantes del área de recursos humanos en empresas de distintos tamaños e industrias y, por otro lado, haremos entrevistas a determinados expertos para conocer su opinión en base a conocimientos y experiencias.

Por último, explicaremos nuestra conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos y propondremos algunas implicancias como medidas de mejora frente a la problemática detectada.

**Palabras clave:** Licencia por paternidad, clima organizacional, sentido de pertenencia, costos.

## **ABSTRACT**

In the present research work, we are interested in presenting the current situation that includes paternity leave comparing the legislation in force in our country with the regional and international framework.

Firstly, we will present the problem detected, the research question that guide us the work in general and the objectives we want to achieve.

Secondly, we will expose the state of the art on paternity leave, framing our research in a certain theoretical framework. From this, the work will be developed.

Furthermore, we will analyze different variables: such as the organizational climate, the sense of belonging and the impact of costs, among others, to answer our research question. To do this, we will do surveys both as employees and representatives of the area of human resources in companies of different sizes and industries and, on the other hand, we will interview experts to know their opinion based on knowledge and experience.

Finally, we will explain our conclusion according to the results obtained and we will propose some implications as measures of improvement against the problems detected.

**Key words:** Paternity leave, organizational climate, sense of belonging, costs.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias y amigos, que supieron acompañarnos en este largo camino de crecimiento personal y laboral.

A nuestros profesores, que colaboraron en todo momento con el trabajo de investigación.

Pero, sobre todo, a la carrera de Recursos Humanos, porque nos permitió encontrar nuestro lugar en el mundo.

## **ALCANCE**

En el presente trabajo de investigación se han analizado principalmente tres variables en el ámbito de organizaciones privadas de distintos tamaños e industrias. Puntualmente, trabajamos en alcanzar los objetivos propuestos y responder la pregunta de investigación a través del análisis del impacto de la implementación de la extensión de la licencia por paternidad sobre el clima organizacional, el sentido de pertenencia y el impacto en los costos.

## **PROBLEMA**

La autora Lourdes Pereira Jardim (2008), desarrolla en su artículo “Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX” la importancia del trabajo en la vida del individuo ya que es un estructurador social. Como consecuencia de la evolución del concepto del trabajo en el último siglo, surge la necesidad de generar nuevas formas de gestionar el talento.

En la actualidad, las nuevas necesidades de los trabajadores requieren encontrar la posibilidad de equilibrar las demandas del hogar y las del trabajo. En este ambiente, es crucial que las áreas de Recursos Humanos enfrenten el desafío de tener que adaptarse a las exigencias de los talentos.

Según Francisco Aguayo y Eduardo Kimelman (2016), la madre es la que tiene el rol de proveedora de cuidados mientras que el padre es el proveedor económico, y a pesar de la importante incorporación de las mujeres al trabajo remunerado en los últimos 25 años en América Latina, la mitad de las mujeres que se encuentran en la edad laboral declaran estar afuera de la fuerza de trabajo por tener que encargarse de las tareas domésticas y el cuidado del hogar.

La nueva realidad de los individuos del siglo XXI es que tienen dos trabajos: por un lado el profesional y por el otro el cuidado de la familia. Esto se debe a que cambió drásticamente la manera en la que ésta se organiza. En el pasado, la mujer tenía el papel principal en la crianza de los hijos y en el cuidado del hogar, mientras que el hombre era el encargado de sustentarlo.

La Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744) sancionada en septiembre de 1976 otorga “dos días de corrido” en concepto de licencia por paternidad a aquellos trabajadores que se encuentran comprendidos dentro la misma. En la actualidad, dicha legislación se encuentra desactualizada con respecto al resto de los países y al propio contexto en el que estamos inmersos. Teniendo en

cuenta la nueva agenda del área de Recursos Humanos, consideramos necesario profundizar los fundamentos que llevarían a un cambio sobre la actualización de la licencia por paternidad y definir cuál sería el impacto para la empresa si otorga la extensión como un beneficio y cómo afectaría a la calidad de vida del trabajador. Nos interesa definir qué tipo de influencia tendría en el clima organizacional, en el sentido de pertenencia y en la vida de los individuos.

### **PREGUNTA:**

¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas tanto para el empleador como para el trabajador de contar con 10 días hábiles de licencia por paternidad como beneficio?

### **OBJETIVOS:**

- ✓ Conocer cuál es el estado del arte en materia de licencia por paternidad.
- ✓ Describir los aspectos de la concepción actual del trabajo y las previsiones a futuro.
- ✓ Definir distintas leyes, programas y sociedades en distintos países que desarrollaron la extensión de la licencia por paternidad.
- ✓ Proponer posibles estrategias que podrían seguir las compañías respecto a la Licencia por Paternidad.



# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1. EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LICENCIA POR PATERNIDAD.**

### **1.1 ESCENARIO INTERNACIONAL EN CUANTO A LICENCIA POR PATERNIDAD.**

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo, llamado “Maternity and paternity at work” (2014), en la actualidad, casi todos los países del mundo cuentan con leyes de protección de la maternidad. No obstante, muchos otros también incluyen en su legislación medidas de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, incluidos los padres.

En este informe, se explica que estos avances se producen en un contexto de sucesos sociales más amplios, como el aumento del trabajo femenino remunerado; el incremento del trabajo atípico (a tiempo parcial, temporal u ocasional); el envejecimiento de la población y los cambios del modelo familiar. Otro de los motivos principales que se entiende que fue un disparador de estos cambios es la crisis económica mundial, la cual ha profundizado las desigualdades de género, y ha sacado a la luz la necesidad de reconfigurar tanto el trabajo masculino como el femenino.

El Convenio número 156 de la OIT (Organización que está consagrada en la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente), lleva el nombre de “Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981”. Esta norma trata sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares.

En el artículo 3 del mencionado convenio, se explica que con el fin de crear una real igualdad de oportunidades en el trabajo de hombres y mujeres, cada país miembro de la OIT (entre ellos, Argentina) debe incluir entre los objetivos de su política nacional, el de conceder la facultad de ejercer su derecho de trabajar a

quienes tienen responsabilidades familiares, sin ser objeto de discriminación y, de ser posible, sin que esto sea un impedimento para cumplir con sus responsabilidades familiares y profesionales.

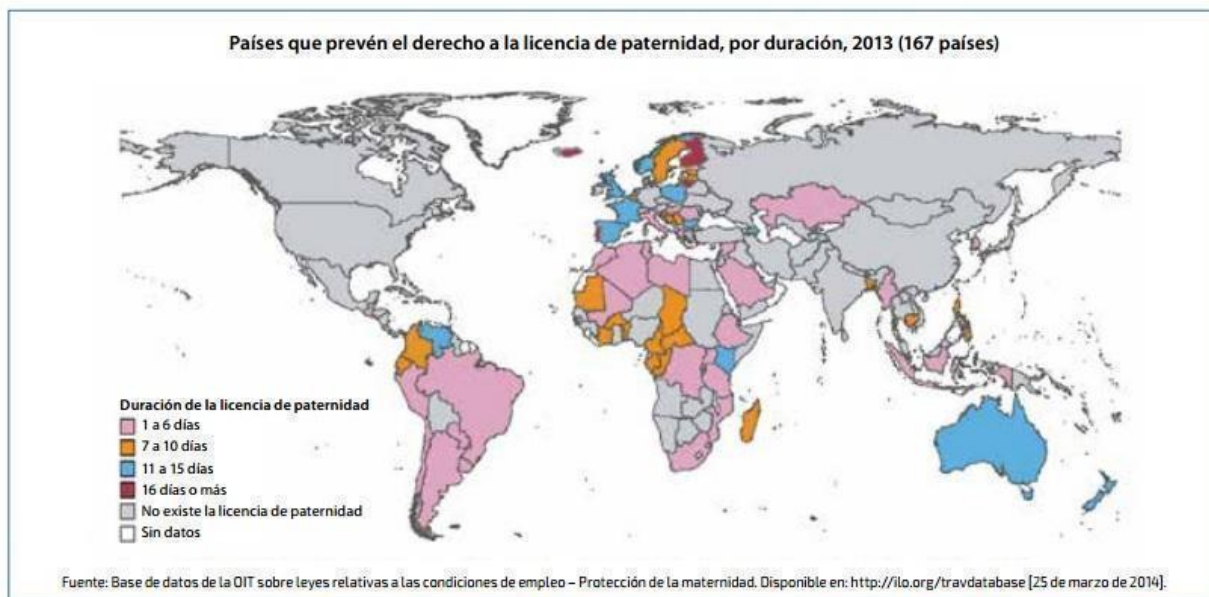
En el artículo siguiente, se agrega que se deberán tener en cuenta sus necesidades en lo que respecta a las condiciones de empleo y a la seguridad social. Para esto, deberán adoptarse las medidas correspondientes con las condiciones y posibilidades de cada nación.

Según el informe de la OIT mencionado anteriormente, las resoluciones en cuanto a la licencia por paternidad son cada vez más frecuentes, siendo esto una demostración del cambio en la percepción de la paternidad.

Del informe de la OIT, llamado “Maternity and paternity at work” (2014), en el cual se compararon disposiciones legislativas de diferentes países en relación con la protección de la maternidad, los Convenios número 156 y 183, se recogieron los siguientes datos:

El derecho obligatorio a la licencia de paternidad rige en 78 de los 167 países sobre los que se disponía de información. En la mayoría de ellos (70), la licencia es remunerada; ello pone de manifiesto la tendencia a una mayor participación de los padres en torno al nacimiento. En 66 de los 169 países estudiados, había disposiciones relativas a la licencia parental; sobre todo, en las Economías Desarrolladas, Europa Oriental y Asia Central y muy rara vez en otras regiones. Lo habitual es que la licencia parental se ofrezca como derecho compartido, y son las mujeres quienes principalmente hacen uso de la misma. El índice de utilización de la licencia por parte de los hombres es bajo, en especial si la licencia no es remunerada.

Figura N° 1: Países que proveen el derecho a la licencia de paternidad, por duración, 2013.



Fuente: Organización Internacional del Trabajo.

De los países que tienen disposiciones relativas a la licencia por paternidad, la misma suele ser en general, un periodo breve de tiempo que se concede al padre inmediatamente después del nacimiento de su bebé, para atender al recién nacido y a la progenitora.

Estas investigaciones indican una relación entre la licencia del padre, la participación de los hombres en las responsabilidades familiares, y el desarrollo infantil.

Los trabajadores que hayan sido padres y que hacen uso de la licencia por paternidad, principalmente quienes toman como mínimo dos semanas inmediatamente posteriores al nacimiento de su bebé, tienen más probabilidades de interactuar con sus hijos/as pequeños/as.

La OIT no tiene normas sobre la licencia de paternidad. Sin embargo, existe una Resolución adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en

2009 que reconoce que las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar interesan a los hombres y a las mujeres. Esta Resolución tiene la finalidad de solicitar a los gobiernos a crear políticas que permitan equilibrar mejor las responsabilidades laborales y familiares. En relación a esto, hace hincapié en la licencia por paternidad e incluye el tema de brindar incentivos para que los trabajadores gocen.

En base a esto, se han tomado diferentes medidas para promover que los hombres tomen la licencia parental, como la atribución del carácter individual, intransferible u obligatorio, o la concesión de incentivos y una compensación adecuada durante la misma.

Hay una relación entre la utilización de la licencia y la pérdida de ingresos mientras no se está trabajando por ese motivo.

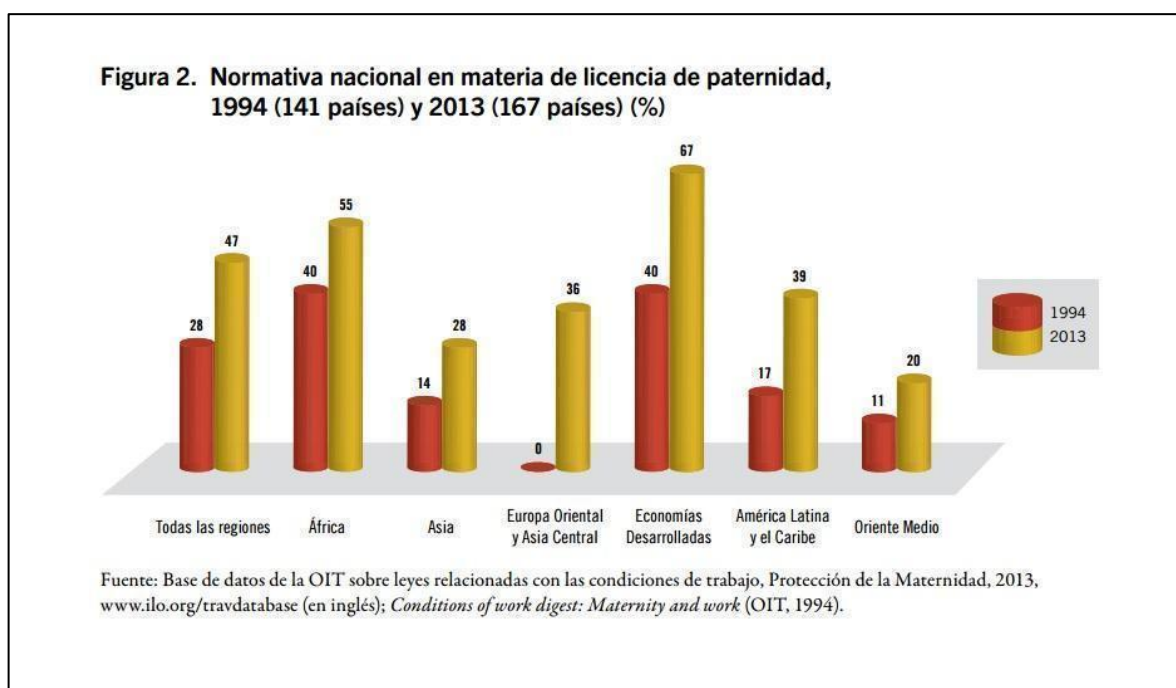
Algunos estudios realizados por la OIT, revelan que existen empresas que recompensan la paternidad pagando un salario mayor a los hombres que tienen hijos. Sin embargo, investigadores como Cain Miller (2014) también están verificando que los trabajadores que efectivamente toman tiempo para atender sus responsabilidades familiares son objeto de penalizaciones, como la reducción de la remuneración por hora, o el descenso de categoría.

Los datos indican que, por lo general, tanto mujeres como hombres que trabajan, prefieren una licencia mejor remunerada y modalidades de trabajo que les permitan tener un mejor balance entre el trabajo y el cuidado de la familia. Asimismo, se busca contar con un servicio de cuidado infantil de calidad, que contemple sus necesidades y las de sus hijos/as.

Siguiendo con la información que brinda el informe, es más usual en las Economías Desarrolladas, África y Europa Oriental, y Asia Central, el otorgamiento de la licencia por paternidad. Varía la extensión de la misma. Sin embargo, sólo en Eslovenia, Finlandia, Islandia, Lituania y Portugal (5 países de la muestra tomada en el informe de la OIT), la duración de la licencia supera

las dos semanas. En casi todos los países que brindan la licencia, la misma es opcional: el trabajador puede optar por tomarla o no.

En una comparativa que realizó la OIT, se expuso que en 1994, en 40 de los 141 países que se tomaron como muestra, había disposiciones en relación con la licencia de paternidad. En 2013, se sumaron 26 países más, siendo un total de 167, de los cuales 78 contaban con leyes relativas a esta licencia. (Figura 2). En 70 de estos 78 países, la licencia es remunerada. De los 78 países que tienen derecho a la licencia, sólo 22 cuentan con un sistema de seguridad social.



De acuerdo a Öun y Trujillo (2005), no sólo se encuentran diferencias en la cantidad de días que se les otorga a los trabajadores en concepto de licencia por paternidad, sino también existen variaciones en los montos, dentro de los países que pagan los días no trabajados.

En cuanto a la duración de la licencia, los autores tomaron los datos de Túnez y Arabia Saudita, donde los padres tienen derecho a un día de licencia de

paternidad. Por el contrario, en Islandia y Eslovenia, la extensión asciende a tres meses.

Otros casos singulares son los de Camboya y las Bahamas. En Camboya los padres pueden solicitar hasta 10 días de licencia especial por acontecimientos de índole familiar. Por otro lado, en las Bahamas, los padres pueden tomarse hasta una semana de licencia por razones familiares.

De acuerdo a estos autores, por lo general, la licencia de paternidad suele ser remunerada, ya sea por el empleador, el sistema de seguridad social o una combinación de ambos. En otros casos, esta opción no está prevista en la legislación nacional.

En una encuesta realizada por las Naciones Unidas (2011) en cinco países (Brasil, Chile, Croacia, India y México), los resultados demostraron que una amplia mayoría de los hombres considera importante participar en la vida de los hijos. Asimismo, entre el 20 y el 65 por ciento de los hombres declararon haber tomado algún tipo de descanso laboral tras el nacimiento del último hijo. Estos datos dejan de manifiesto el nuevo rol de los hombres en las responsabilidades familiares y, como así también, su nuevo rol en la sociedad.

## **1.2 ESCENARIO REGIONAL EN CUANTO A LICENCIA POR PATERNIDAD.**

Entre los países que integran la OIT se presentan importantes variaciones con respecto a la extensión de la licencia por paternidad. En este punto analizaremos dicha legislación en el contexto regional de América latina, y profundizaremos en la legislación de algunos países en particular, como lo son Chile, Uruguay, Colombia, y Brasil para conocer la manera en que se gestiona la licencia y ver las diferencias que se presentan con Argentina.

Pautassi y Rico (2011) sostienen que la normativa en los países Latinoamericanos no contempla el cuidado y crianza de los niños continuo, por el contrario solamente se enfoca en la madre en la etapa de gestación y lactancia, de igual manera remarca que se minimiza la participación del padre en la vida del niño y la responsabilidades que tienen con ellos, haciendo hincapié en que la normativa tiene fuertes sesgos en cuanto al género. Como podemos ver en el siguiente cuadro comparativo.

Figura N° 3: Licencias maternales y para padres en América del sur.

Cuadro I LICENCIAS MATERNALES Y PARA PADRES EN AMÉRICA DEL SUR				
País	Licencia por maternidad			Licencia por paternidad
	Duración	Prestación	Lactancia	
Argentina	90 días. 6 meses por hijo con síndrome de Down	100% del salario financiado por la Seguridad Social (S.S.)	1 hora diaria, dividida en dos descansos hasta el primer año del niño	2 días por nacimiento. 5 días en algunas jurisdicciones del sector público. Hasta 20 días hábiles en algunas administraciones locales
Bolivia (Estado Plurinacional de)	45 días. antes y 45 días después del parto, ampliable por enfermedad	100% del salario: 90% (S.S.) y 10% (empleador)	2 descansos no superiores al total de una hora por día	no contemplada
Brasil	120 días por nacimiento y adopción de menor de 1 año 180 días por nacimiento en el sector público Extensible a desempleadas	100% del salario financiado por la S.S.	2 descansos de 30 minutos hasta 6 meses después del nacimiento. Puede ampliarse	5 días
Chile	18 semanas por nacimiento o adopción	100% financiado por la S.S.	2 descansos de 1 hora por día para alimentar a hijos menores de 2 años Ampliación del tiempo y viáticos si la madre debe trasladarse fuera del lugar de trabajo	5 días por nacimiento o adopción Por enfermedad grave del hijo menor de 18 años, puede ausentarse por el número de horas equivalentes a 10 jornadas ordinarias de trabajo al año
Colombia	12 semanas; al menos 6 luego del parto 6 semanas por adopción de niños hasta 7 años	100% financiado por la S.S.	2 descansos de 30 minutos al día hasta los 6 meses de edad del niño	4 días de licencia por nacimiento (si solo el padre cotiza a la S.S.) y 8 días si ambos progenitores cotizan. 6 semanas para el adoptante de un menor de 7 años sin cónyuge o pareja
El Salvador	12 semanas	75% empleador en forma anticipada y 25% S.S.	1 hora diaria	No contemplada
Ecuador	12 semanas En caso de muerte de la madre, el padre podrá utilizar la licencia de maternidad en su totalidad	100% del salario: 75% (S.S.) y 25% (empleador)	2 horas diarias, durante un año después del nacimiento	10 días, 15 días de licencia remunerada por adopción, prorrogable por 5 días por nacimiento múltiple o por cesárea, por 8 días por nacimiento prematuro; y por 25 días en caso de enfermedad degenerativa o discapacidad severa del niño
Paraguay	12 semanas	100% financiado por la S.S.	2 descansos diarios de 30 minutos cada uno	2 días
Perú	90 días, 30 días más por parto múltiple 30 días por adopción	100% financiado por la S.S.	1 hora diaria hasta el año de edad del niño	4 días
Uruguay	12 semanas (sector privado). 13 semanas (sector público) 6 semanas por adopción	100% financiado por la S.S.	2 descansos de 30 minutos cada uno hasta los 6 meses de edad del niño Reducción de la jornada a la mitad en el sector público	10 días hábiles en el sector público. 3 días sector privado y financiamiento a cargo del empleador 6 semanas por adopción
Venezuela (República Bolivariana de)	18 semanas: 6 semanas antes y 12 después del parto, extensibles por enfermedad. 10 semanas por adopción	100% financiado por la S.S.	2 descansos diarios de 30 minutos para amamantar en la guardería 2 descansos diarios de 1 hora si no hubiere guardería, durante 9 meses	14 días continuos después del nacimiento o de la adopción de un menor de 3 años 21 días por parto múltiple 28 días por enfermedad del niño o de la madre

Fuente: Pautassi y Rico (2011:6)

En los últimos años se ha visto una evolución en cuanto a la aplicación de normativas así como una paulatina ampliación de la licencia de paternidad, por ejemplo, en el caso de Colombia, Uruguay y Brasil. Sin embargo, aún existen casos como el de Argentina donde la legislación al respecto continúa desactualizada.



En el caso de Colombia, la legislación laboral se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, sancionado en el año 1990. El mismo regula las relaciones jurídicas derivadas de los vínculos laborales y a las personas naturales y/o Jurídicas que en ellas intervienen.

El artículo N° 236 de dicho Código, regula todos los descansos remunerados en la época del parto y afirma que la mujer trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce (12) semanas remuneradas. Además, aclara que tiene el derecho de cederle una semana al esposo o compañero permanente para tener la compañía y atención en el momento del parto y en los primeros días de vida del niño. Es decir, que la ley delega en la mujer la elección de la compañía, ya que ésta tiene el derecho de elegir si quiere compartir una semana de su licencia con su marido o compañero. En este punto no sólo se visualiza una gran desactualización con respecto a los derechos sobre la paternidad del hombre sino que aumenta la desigualdad entre ambos géneros.

Años más tarde, reconociendo la desactualización y el gran vacío que había en el Código sustantivo del trabajo con respecto a la licencia por paternidad, se sanciona la “Ley 755 de 2002” donde se modifica el párrafo del Artículo 236 otorgándole a la trabajadora las 12 semanas de licencia remunerada y al esposo o compañero permanente el derecho a cuatro (4) días de Licencia remunerada por paternidad en el caso que sólo el padre esté cotizando al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Por el contrario, en el caso que ambos padres estén cotizando al Sistema General de Seguridad Social en Salud, se concederán al padre ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad. La Licencia remunerada solo opera para los hijos nacidos de la cónyuge o de la compañera permanente. En este último caso se requerirán dos (2) años de convivencia.

En el año 2003 surge una demanda de inconstitucionalidad contra el inciso 3 del artículo 1º de la Ley 755 de 2002, donde el demandante considera que se

viola el principio de igualdad consagrado en el artículo 13 de la Carta Política, porque restringe la aplicación de la licencia remunerada de paternidad respecto de hijos nacidos que no sean de la cónyuge o de la compañera permanente. Esto afirma que se trata de discriminación, ya que todos los niños recién nacidos merecen gozar de la atención y cuidado de sus padres durante sus primeros días de existencia sin importar que sus padres no estén casados o no convivan en una unión marital de hecho. En dicha sentencia de 2003, se declaró inconstitucional este artículo dejando de lado la condición de si aportaba uno de los padres o ambos al Sistema de Seguridad Social, dejando así el goce de licencia por paternidad en un plazo de 8 días hábiles, haciendo énfasis en el interés superior del niño y la garantía de la plena satisfacción de sus derechos. Además, el fallo sostuvo que la licencia permite al padre comprometerse con mayor fuerza en su paternidad bajo un clima adecuado para que la niña o el niño alcance su pleno desarrollo físico y emocional.

En el caso de Chile las relaciones Laborales entre empleadores y trabajadores del sector público o privado, se regulan por el “El Código de Trabajo” y en los Artículos 194 al 197 se encuentran previstas las licencias parentales.

En dicho Código se hace referencia a los derechos que tiene el padre: gozan de cinco días en caso de nacimiento de un hijo, los cuales podrá utilizar a su elección desde el momento del parto, y en este caso será de forma continua, excluyendo el descanso semanal, o distribuirlo dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento. Este permiso también se otorgará al padre que se encuentre en proceso de adopción, y se contará a partir de la notificación de la resolución que otorgue el cuidado personal o acoja la adopción del menor.

También tiene en cuenta otras particularidades como el caso en que la madre muera en el parto o durante el período de permiso posterior a éste, dicho permiso o el resto del que sea destinado al cuidado del hijo corresponderá al padre o a quien le fuere otorgada la custodia del menor, así como el subsidio. Por otra parte también figura una característica excepcional que ningún otro

país de Latinoamérica tiene: el permiso Postnatal Parental en el que se otorga un descanso de 12 semanas o de 18 semanas en caso de que se reincorpore a trabajar media jornada, del cual se puede gozar si ambos padres son trabajadores. Podrá gozarlo cualquiera de ellos a elección de la madre a partir de la séptima semana, por el número de semanas que ésta indique. Las semanas utilizadas por el padre deberán ubicarse en el período final del permiso y darán derecho al subsidio, calculado en base a sus remuneraciones.

Chile es uno de los países latinoamericanos pioneros en temas como corresponsabilidad en la crianza y cuidado infantil, debido a que el gobierno instauró el programa “Chile crece contigo” que es un sistema de protección integral, donde se hace mención de la paternidad activa y en uno de sus apartados define los derechos del padre.

En Brasil, las normas laborales están plasmadas en la “Consolidação das leis trabalhistas” (CLT, Consolidación de las leyes laborales), la cual entró en vigor en el año 1943 como resultado del esfuerzo de armonizar las leyes existentes y desarrollar un marco institucional. La CLT, establece normas jurídicas que regulan las relaciones laborales del país. La Licencia por paternidad estaba estipulada en el Artículo 473 y era de día.

Años más tarde, el permiso de paternidad fue ampliado a cinco días, estableciéndose como obligatorio. Este fue concedido por la Constitución Federal/88 en su artículo 7, XIX y el art. 10.

En Marzo de 2016 el Gobierno Brasileño presentó la ley 13.257. En el Artículo 38, párrafo II, se extendió el permiso de paternidad de 5 a 20 días, aunque dicho beneficio sólo se extiende para aquellos trabajadores que pertenezcan a empresas que estén inscritas en el programa gubernamental que concede descuentos tributarios. Esta nueva ley surge como respuesta a la implementación de políticas públicas para la protección de la primera infancia y la importancia del desarrollo de los niños. La misma establece que ni los

padres, ni las madres pueden ejercer otro tipo de trabajo remunerado durante los días que gocen de este permiso, así mismo aclara que todos los padres naturales, sin importar la empresa en la que presten funciones, tendrán derecho a tomarse dos días libres para acompañar a su compañera a la consulta prenatal.

El 3 de Mayo se hace oficial la Ley mediante el decreto 8737/16, confiriendo en éste todos los derechos y condiciones que se deben tener para acceder al beneficio.

En el caso de Uruguay, no existe un “Código Laboral” que regule múltiples aspectos relacionados con las leyes laborales, pero es un país que se ha caracterizado por estar a la vanguardia en materia de derecho laboral, donde la mayoría de las decisiones y regulaciones se toman de las convenciones organizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La licencia por paternidad se estableció por primera vez el 1º de Noviembre de 2013, mediante la Ley 19161, y entró en vigencia el 25 del mismo mes. La misma establece un subsidio por los días de licencia a cargo del Banco de Previsión social de Uruguay.

Este beneficio les fue otorgado a los trabajadores dependientes de la actividad privada, trabajadores no dependientes que desarrollen actividades amparadas por el BPS, siempre que no tuvieran más de un trabajador subordinado y titulares de empresas monotributistas. Para hacer uso de este beneficio los padres deben comunicar de forma fehaciente a su empleador la fecha probable de parto con una antelación mínima de dos semanas. Por otra parte, también especifica que los padres deudores alimentarios en el registro de actos personales no pueden utilizar este beneficio.

En el art 7º de dicha Ley, especifica el plazo del beneficio. En la primera edición, se otorgaban tres días corridos comenzando el día del parto. Con el

paso de los años, se actualizó: en el 2015 se amplía a un lapso de 7 días corridos, y a partir de 2016 a un máximo de 10 días corridos.

### **1.3 ESCENARIO LOCAL EN CUANTO A LICENCIA POR PATERNIDAD.**

En nuestro país la Ley de Contrato de Trabajo Nro. 20.744 establece dos días de corrido de licencia remunerada para aquellos trabajadores en relación de dependencia. Quedó la antigua coyuntura en la que los padres sólo proveían la materia económica, mientras que las madres y/o abuelas se encargan de la crianza de los recién nacidos. Todo esto es lo que le da justificación a que en 1976, cuando se sancionó la LCT, se haya estipulado este tipo de licencia por paternidad. Pero si bien el contexto cambió, la LCT no fue actualizada en materia de las licencias aunque hay un amplio consenso respecto de que son muy pocos los días que se otorgan en nuestro país. Hoy en día son muchos los proyectos de ley que quieren extenderla pero ninguna se concreta hasta el momento. No se trata de tener estándares escandinavos o en comparación con países de primer mundo, sino simplemente estar en congruencia con los demás países de la región como Brasil, Chile, Uruguay, entre otros; ya que en la actualidad este número contrasta de manera significativa con los países que conforman el Mercosur.

Según Héctor Recalde (2016), abogado y político argentino; diputado nacional para el frente para la victoria: “Hoy las licencias son muy cortas, y estamos muy lejos de los países nórdicos, pero hay que ir avanzando de a poco”.

A pesar de los numerosos proyectos de ley con estado parlamentario que existen en el Congreso, los cuales son propuestos por diferentes fuerzas políticas, no se ha logrado avanzar en una ampliación de los derechos a las licencias que considere la prestación desde un enfoque de género y que incluya a los trabajadores del sector informal y a los monotributistas.

El último proyecto de ley que tiene origen en la cámara de senadores, con la propuesta de Rubén Giustiniani, es el Nro. 1874/15. El mismo tiene como ámbito de aplicación (artículo 1) a todos y todas los/las trabajadores/as bajo el

régimen de la LCT Nro. 20.744; de la administración pública, ley 24.182; del régimen de trabajo agrario, ley 26.727; y personal de casas particulares, ley 26.844.

El objeto de dicho proyecto de ley es promover una mejor conciliación de las responsabilidades laborales y familiares de las y los trabajadores; La inserción y permanencia de las mujeres en edad reproductiva en el mercado laboral; La no discriminación en el ámbito laboral por razones de orientación sexual y/o identidad de género y; Una distribución más equitativa de las tareas domésticas y de cuidado entre varones y mujeres.

Dicho proyecto tiene como objetivo fundamental garantizar la eliminación de las desigualdades vigentes respecto a las licencias por nacimiento y adopción que persisten en la legislación laboral según el régimen de contratación del o la trabajadora; El derecho de los padres y madres trabajadoras a poder contar con un tiempo propio destinado al cuidado de sus hijas e hijos en los primeros meses de su vida; El derecho de todo niña o niño a ser cuidado por sus progenitores durante su primera infancia; Y el trato igualitario entre progenitores cualquiera sea el origen de su vínculo filial con su hijo o hija.

El artículo 4 de este proyecto de ley prevé los siguientes tipos de licencia:

- Licencia por tratamiento con técnicas de reproducción médicamente asistida: treinta (30) días continuos o discontinuos por año calendario.
- Licencia prenatal: cuarenta y cinco (45) días anteriores a la fecha probable de parto.
- Licencia por paternidad o maternidad: treinta (30) días a partir del nacimiento, del otorgamiento de la guarda de adopción o de la inscripción del hijo o hija en el registro civil.
- Licencia parental: a uno de los o las progenitores hasta completar ciento ochenta (180) días posteriores al nacimiento, del otorgamiento de la

guarda con fines de adopción o de la inscripción de hijo o hija en el registro civil.

- Permisos de lactancia: dos (2) descansos de media hora para amamantar a su hijo o hija, en el transcurso de la jornada de trabajo, y por un periodo no superior a un (1) año posterior a la fecha del nacimiento. A opción de la trabajadora podrá acumularse la licencia diaria, ingresando una hora más tarde o retirándose una hora antes.

De acuerdo a un estudio realizado por CIPPEC (Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento) entre 2003 y 2015, 14 provincias de las 24 (Chaco, Córdoba, Corrientes, La Pampa, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, San Luis, San Juan, Santa Fe, La Rioja, Tierra del Fuego y Tucumán) jurisdicciones subnacionales tuvieron cambios en sus regímenes de licencia por maternidad, paternidad y/o familiares para los empleados públicos provinciales. De estas, 12 tuvieron una única modificación normativa, mientras que las provincias de La Rioja y de Tierra del Fuego tuvieron dos. Otras provincias, como Salta, tienen proyectos de ley, pero aún no fueron tratados ni sancionados.

Teniendo en cuenta estos cambios, 4 provincias de las 24 no satisfacen el piso mínimo que recomienda la OIT. Es decir, que la diversidad geográfica es factor fundamental.

Tanto los trabajadores informales como los monotributistas no gozan del derecho a las licencias, los empleados del sector privado están sujetos a lo que estipula la Ley de Contrato de Trabajo o en lo acordado en los Convenios Colectivos de trabajo.

A los denominados “nuevos padres”, se les exige y de ellos se espera mucho (participación, sensibilidad e involucramiento), esto es a lo que apunta el



modelo de paternidad en la actualidad. La relación entre los hombres y su trabajo cambia profundamente después de convertirse en padres.

De acuerdo a un estudio realizado por el portal de empleo ZonaJobs, el 60% de las empresas de Argentina consideran que otorgar días adicionales por paternidad es importante, sin embargo, no lo hacen. Ante la falta de avance a nivel legal, algunas empresas del ámbito privado tomaron la iniciativa y ya hay compañías que en Argentina dan más licencia que la que obliga la Ley. WalMart ofrece seis días y una jornada reducida de seis horas hasta que el bebé cumpla un mes. Telecom amplió la licencia a 15 días, Unilever da 7 días y Microsoft Argentina, 5 días, entre otras.

Por otro lado, existen numerosos fallos que sientan jurisprudencia en materia de derecho laboral con respecto al otorgamiento de la licencia por paternidad, a continuación se detallan:

El 5 de Abril del presente año (2016), la resolución N° 701/2016 de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, falló a favor del Sr. Vitale Juan Manuel. Le concede, con goce de haberes, 15 días corridos de licencia por paternidad a partir de la fecha de nacimiento del menor. A partir de este fallo, se extendieron las licencias por paternidad a quince días para todos aquellos empleados judiciales.

En el año 2015, la jueza del Juzgado Familia N° 5 del Departamento Judicial de Mar del Plata, Clara Alejandra Obligado, emitió una resolución en la que otorga una licencia por paternidad de 90 días a un matrimonio igualitario de hombres por adoptar a dos niños de 8 y 10 años. Este es un fallo inédito ya que sólo accedían a este beneficio las madres. La pareja es patrocinada por la abogada Claudia Vega, quien además es integrante de la Asociación Mar del Plata Igualitaria (AMI). En este sentido, encontramos el primer fallo en nuestro país que otorga el beneficio a un matrimonio del mismo sexo, teniendo en cuenta

que ambos son hombres. Pero esto no sólo significa un avance en materia de licencia por paternidad sino también en la lucha por la igualdad de géneros.

En Septiembre del presente año (2016), la multinacional brasileña Natura, informó su decisión de ampliar a 40 días la licencia remunerada por paternidad, un beneficio que se extiende también para casos de adopción y parejas del mismo sexo. Esto se desarrolló en un contexto de preocupación, donde la empresa explica la importancia de la presencia de ambos padres en los primeros días o hasta meses posteriores al parto ya que la mujer necesita recuperarse de la gestación y enfrenta cambios hormonales que alteran su estado psicofísico. Por eso, explican que la presencia del padre en esta etapa es fundamental para toda la familia pero, especialmente para poder establecer su propio vínculo con el bebé.

"Natura es una empresa de relaciones, creemos en la importancia de los vínculos desde la temprana infancia. Es por eso que decidimos extender la licencia por paternidad hasta 40 días", declaró Diego de Leone, Gerente General de Natura Argentina en una entrevista al Diario La Nación.

"Esta iniciativa está en línea con nuestros esfuerzos para lograr la equidad de género en la gestión de nuestra organización", afirmó Mariana Talarico, Gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica de la compañía. Y explicó que, como sucede durante las licencias por maternidad, durante el período de licencia del padre, otro colaborador desempeñará sus funciones.

Actualmente, Natura cuenta con un Programa de Beneficios que apunta a estimular el desarrollo integral de las personas, para mejorar la calidad de sus relaciones y la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y profesional. Por ejemplo, las madres pueden contar con un mes más de licencia de maternidad pago, cobertura de la prepaga para los casos de excedencia, reintegro gradual de jornada laboral sin reducción del salario durante el primer año del bebé y reintegro de guardería para sus hijos, hasta los cinco años de edad.

Esta nueva decisión de la empresa también ayuda a equiparar las diferencias de género, ya que las licencias son un aspecto tomado en cuenta en muchas organizaciones a la hora de contratar a un empleado.

## **2. IMPACTO DEL OTORGAMIENTO DE LA EXTENSIÓN DE LA LICENCIA POR PATERNIDAD EN LA ERA DEL TRABAJO DEL SIGLO XXI.**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO ACTUAL DE TRABAJO Y DE LAS PREVISIONES A FUTURO.**

La Real Academia Española define al trabajo como el “Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital”. Siguiendo esta línea, Lourdes Pereira Jardim (2008), agrega que la noción propia del trabajo involucra esfuerzo y sacrificio del individuo, tanto físico como mental. Esta labor la realiza a cambio de algo (por ejemplo dinero) que le permite satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, explica que las definiciones sobre el término trabajo son diversas, de acuerdo a los razonamientos de quien lo define. Agrega que existen diversas visiones, con puntos de vistas particulares.

Por el contrario, afirma también que existen ciertos aspectos del trabajo que son innegables, como por ejemplo, que es una actividad universal y central en la vida del hombre. Lo define como central, por el tiempo que una persona le dedica al trabajo a lo largo de su vida.

El concepto de trabajo fue evolucionando a lo largo de la historia. Con la aparición de la actividad agrícola, el trabajo fue concebido como una actividad fundamentalmente de supervivencia, de acuerdo al texto de Jardim. En la actualidad el trabajo no sólo está concebido como una actividad económica, sino que las personas elijen a qué dedicarse para poder satisfacer sus propias expectativas. Por ejemplo, el desarrollo de una carrera profesional dentro de una organización que le aporte al individuo reconocimiento por parte de sus pares y superación personal.

Según un informe de la OIT (2014): “Proporcionar fórmulas de trabajo flexible y apoyo a las actividades relacionadas con el cuidado de los hijos puede animar a los nuevos padres a mantenerse activos en la fuerza de trabajo sin descuidar sus responsabilidades parentales.” Las empresas buscan crear políticas que le permitan retener a sus empleados y así reducir la rotación del personal en caso de paternidad. Por ejemplo, a través del trabajo a tiempo parcial, el home office y horas de trabajo flexible, entre otras opciones. Otras empresas ofrecen comodidades para los padres trabajadores ayudando en el cuidado de sus hijos destinando espacios en la empresa para guarderías.

El autor Carlos Keel (2011), basado en ideas de Krugman y antes de Rifkin, afirma que en contra de lo que suele pensarse, la inserción de la tecnología en el ámbito laboral afectará más a las profesiones que a las tareas mecánicas ya que éstas últimas tienen costos salariales más bajos y el estímulo a la automatización es y será menor. Como explica Krugman, la idea de que las actividades que requieren menos instrucción serán las que más sufrirán el avance de la tecnología está desactualizado. Esto se debe a la globalización, la tecnología y al “outsourcing” de servicios, dejando pocos empleos de baja capacitación que puedan automatizarse para reducir costos, mientras existe un amplio margen para hacerlo en los llamados “empleos de cuello blanco”. En este sentido, los empleados deben comprender las previsiones a futuro para el ambiente laboral, adaptándose a estas nuevas condiciones y logrando aportar al negocio un valor agregado que ninguna máquina sea capaz de imitar. Por otro lado, las empresas deben gestionar de la mejor manera las formas en que se organizan los distintos tipos de trabajo para que ambas partes puedan vincularse y colaborar con el cumplimiento de los objetivos tanto de unos como de otros.

Cravino (2003), explica que una de las principales fuentes de atracción que tienen las empresas para sus candidatos es el tipo y calidad de los proyectos que les ofrece. Pero también está relacionado con la vinculación emocional

entre ellos y la organización. Asegura, además, que es importante atraer los mejores talentos, pero mucho más es mantenerlos motivados. Por eso, afirma que “la atracción inicial debe germinar en la renovada motivación de todos los días, hasta que nace aquello que denominamos el contrato emocional”. (Cravino, 2003, Cap.IV, P.9)

El autor continúa haciendo referencia al actual momento histórico en el que vivimos, explicando que en la “guerra” por conseguir talento, el éxito está en atraer emocionalmente a las personas y retenerlas de la misma manera.

Frente a estas nuevas necesidades y al contexto globalizado en el que estamos inmersos, las empresas y en especial la gestión del capital humano, deben conocer qué es lo que a cada persona lo ilusiona, emociona y qué sueña. Así, pueden diseñar estrategias asociadas a las condiciones de trabajo y al otorgamiento de beneficios que posibiliten la construcción del “contrato emocional”: creando un compromiso por parte de sus empleados, logrando atraer y retener talento en sus organizaciones.

## **2.2 DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN RELACIÓN AL OTORGAMIENTO DE BENEFICIOS.**

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2000). Podemos referirnos como la atmósfera en la que está inmersa la organización, es decir, la calidad del ambiente. Está conformado por el conjunto de percepciones, emociones, sentimientos y vivencias de cada uno de los miembros del grupo respecto de los otros miembros y del grupo en su totalidad.

El autor plantea que el clima organizacional, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: se observa en cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otras variables. Este concepto tiene una estrecha relación con la cultura organizacional ya que ambos modifican comportamientos de los empleados en una organización; los cuales determinan la productividad de la misma a través de conductas eficientes y eficaces.

Se entiende como cultura organizacional a “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización” (Schein, 1998). Es el resultado de las interacciones del pasado y presente para adecuarse a las circunstancias del ambiente. Afirma además, que la cultura se ve reflejada en el comportamiento de las personas, a través del denominado clima organizacional.

Chiavenato (2000), toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. Esto se debe a que frente a la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización, éste se desmotiva y por consiguiente afecta negativamente al clima laboral.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, el autor expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados comportamientos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Esto quiere decir que uno de los principales determinantes de los cambios en el clima de una organización es el grado de motivación que cada individuo tenga con respecto a la realización de su trabajo. Pero no todas las personas se sienten motivadas por lo mismo: algunas prefieren un aumento de sueldo (motivación externa) y otras la adjudicación de un nuevo proyecto que les permita un crecimiento en su carrera profesional (motivación interna).

Según Cravino (2003), se entiende que si el trabajo es un sufrimiento o un sacrificio para la persona, hay que “compensarlo” mediante un sueldo o beneficios. Pero si el trabajo es una parte importante del proyecto de vida de la persona, el “paquete de motivación” tiene que estar orientado a estimularlos hacia los logros que persiguen individual y colectivamente.



El autor afirma que en la actualidad se pueden ver distintos casos, gente que quiere más sueldo y menos beneficios, y viceversa. Para muchos individuos, “el paquete” debe incluir los costos de un postgrado, para otros el gasto de un automóvil, y para otros los costos de unas vacaciones.

Por ello, es imprescindible comprender los nuevos estilos de vida de la sociedad y las nuevas prioridades que se han planteado y de esta manera poder gestionar el comportamiento de las personas que componen nuestra organización y desarrollar nuevas formas de administración del trabajo.

Un artículo publicado por la Organización Internacional del Trabajo (2014), dice que “La licencia por paternidad cobra cada vez más aceptación como instrumento para promover un clima favorable a la familia y representa el reconocimiento del protagonismo del padre en el contexto de las empresas modernas.” Agrega además que las personas que se reincorporan a sus puestos de trabajo luego de tener un hijo, lo hacen renovados y con ideas nuevas ya que la experiencia de ser padre es un gran aprendizaje que refuerza las competencias fundamentales de una persona: por ejemplo, la empatía y la priorización, que son aspectos importantes en un entorno empresarial.

En este contexto se puede observar el nuevo rol mucho más protagonista del hombre en la vida familiar y, a la vez, la importante inserción de la mujer en el mundo laboral. Estas nuevas condiciones de vida, generan cambios en los métodos de administración del trabajo a nivel mundial. En consecuencia, países como Colombia, Chile y Uruguay, han extendido los días de licencia por paternidad porque consideran que el padre debe adquirir una figura presente en los primeros días de crianza del niño, pero también frente a la necesidad de colaborar con el cuidado de una nueva vida que llega al mundo. A continuación detallamos una muestra de países alrededor del mundo y la cantidad de días otorgados por licencia por paternidad, según un informe de la OIT (2014):

Figura N° 4: Países y días de licencia por paternidad.

<b>País</b>	<b>Cantidad de días por licencia</b>
Noruega	98
Islandia	90
Eslovenia	90
Estados Unidos	84
Finlandia	74
Suecia	70
Finlandia	54
Venezuela, Kenya, Australia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Reino Unido, Polonia.	14
Francia	11
Mauritania, Uruguay	10
Colombia	8
Hungría, Brasil, Kazajstán, Chile.	5
Paraguay, Malí, Sudáfrica.	3
Argentina	2
Canadá	0
Rusia	0
Cuba	0

Fuente: OIT

Según Francisco Aguayo (2016), Alemania determinó cambios en su sistema de otorgamientos de licencia con el objetivo de que los empleados se animen cada vez más a hacer uso de ella. Adoptó el criterio de “se usa o se pierde”, según el cual una parte de la licencia solo puede ser aprovechada por el padre. Como resultado, en dos años, el índice de hombres que hacía uso de la licencia subió de un 3 a un 20 %. A su vez, la implementación de este sistema que aumentaba la cantidad de hombres que hacían uso de la licencia de paternidad, las empresas consideraban más igualitario el trato entre hombres y mujeres, haciendo el trabajo más compatible con la vida familiar.

Con la adopción de estas nuevas medidas en distintos países del mundo, se inició un debate sobre la necesidad de la extensión de la licencia por paternidad y algunas empresas decidieron aprovechar el “vacío” legislativo presente en nuestro país para proponer un beneficio a sus colaboradores. Emanuel Grieco, Gerente Comercial de ZonaJobs, a través de una nota en Infobae expresó que muchas empresas buscan balancear la vida personal con la laboral ya que es importante que los padres tengan beneficios como las madres, por ejemplo más días luego del nacimiento del bebé, home office y horarios libres. Aclara además, que aunque la ley no acompaña estas decisiones, las empresas deben ayudar a que estos cambios ocurran, logrando así que los empleados estén más felices en sus casas y en el trabajo. Pero estas medidas no sólo tienen que ver con un beneficio para el trabajador, si no que la empresa recibe a cambio un retorno en la inversión que podría ser medido en cuanto al crecimiento de la afiliación o sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores.

“La satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y en nivel de compromiso y productividad que esta tenga” (Hinojosa, 2010). El sentido de pertenencia hace referencia a la circunstancia en la que un individuo se siente parte de un grupo o una comunidad; En el

ámbito laboral, es el grado de satisfacción del trabajador en relación a la organización de la que forma parte y esto se puede ver a través del modo en que se identifica con los valores de la misma y con los otros integrantes.

El sentido de pertenencia en una organización es muy importante porque muestra el grado de identificación entre los objetivos personales del colaborador y los objetivos corporativos. Cuadra y Veloso (2007) realizaron un estudio de seguimiento y evaluación del clima organizacional, dando como resultado un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo, lo que se vio reflejado en baja de días no trabajados y aumento de la productividad. Por otro lado, Ramihic (2013) demostró que el clima organizacional tiene una gran influencia en la satisfacción laboral (0,866), lo que significa que el 86,6% de los cambios en la satisfacción laboral son influenciados por cambios en el clima laboral.

Cuanta mayor afiliación exista por parte del trabajador, mejor se refiere a la marca y esto aumenta el valor de la misma, generando un beneficio ya que es una de las características más exigidas por los trabajadores. Un empleado desarrolla su sentido de pertenencia cuando convive en un clima laboral confortable, sintiéndose parte, trabajando en un lugar donde sus opiniones son escuchadas y valoradas.

Según Cravino (2003), la atracción y la retención del personal en una organización tienen que ver con aquello que sienten: los colaboradores tienen que sentir que están en el lugar correcto, que están dando lo mejor de sí y que están recibiendo lo mejor que pueden recibir. Todo lo anteriormente descrito es el sentido de pertenencia.

En su libro “Un trabajo feliz”, el autor afirma: “En la guerra por el talento, el éxito es atraer emocionalmente a las personas y retenerlas también de esa manera” (Cravino, 2003, pág. 73). Explica que la Gestión del Capital Humano debe

conocer qué es lo que a cada persona lo ilusiona, lo emociona y qué sueña para poder participar en la construcción del contrato emocional, fortaleciendo el vínculo entre la empresa y el colaborador.

En este sentido, el otorgamiento de la extensión de la licencia por paternidad como beneficio aumenta la satisfacción de los empleados que lo ven como una necesidad, colaborando con la formación de un clima laboral confortable y aumentando el sentido de pertenencia hacia la organización.

## **2.3 IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE BENEFICIOS EN LOS COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cravino, en su obra: "Medir lo importante" (2011) explica que cada vez que se decide medir algo en particular, como un costo, un tiempo o un nivel de calidad, es porque se considera que esa medición reportará algún beneficio. El costo de una medición no está referido solamente a la medición en sí misma, sino también a la relación con el nivel de precisión que se requiere en la respuesta. En muchos casos la medición de un aspecto genera la necesidad de medir en un plano extenso y profundo, aportando más información pero también mayores costos.

"La retención del Capital Humano es uno de los indicadores más potentes y conocidos para hablar sobre la salud de las organizaciones" (Cravino, 2003, pág. 64). Esto se debe a que la retención es una medida absoluta: perder gente siempre es un mal indicador. A diferencia de esto, otros indicadores como la rentabilidad, son relativos: una empresa puede ganar mucho dinero y desaparecer por estar en el negocio equivocado. Por el contrario, puede perder dinero y estar en los umbrales de un gran negocio. Las personas de negocios conocen y se preocupan por los indicadores de retención con la misma rigurosidad que los números sobre ventas, market share, precio de la acción, inversión en investigación y desarrollo, etc.

Cravino en su libro "Un trabajo feliz", también expone que la rotación trae aparejada un costo: "el costo de la rotación". En los años '90, se estimaba que el costo de despedir a un empleado era entre 0,75 y 1,5 sueldos anuales de la persona que se desvincula de la empresa. Este valor está compuesto por el costo de reposición, del entrenamiento perdido, del tiempo que la posición queda vacante, entre otros.

Sin embargo, hoy en día esos valores son aún mayores por el encarecimiento de los procesos de inducción (entrenamientos iniciales), y el costo de atraer,

reclutar, seleccionar e incorporar a personal talentoso. Como consecuencia, el costo de la rotación puede significar para las empresas millones de dólares de pérdida. Uno de los cálculos que habitualmente se utiliza para conocer el precio de la acción de una organización, es la relación entre el costo total de la rotación de la empresa y los ingresos brutos de la misma.

Por otro lado, para la medición del mencionado costo, se debe tener en cuenta también, el valor agregado que una persona produce para la organización.

“La confianza de los empleados en la empresa es tan importante como la confianza de los clientes en los productos y servicios que ésta ofrece” (Cravino, 2003, pág. 64). Por eso, es fundamental que las empresas averigüen por qué las personas se van. Muchas veces la rotación tiene como causa principal la falta de motivación de los colaboradores para realizar sus trabajos. Es en ese momento donde la organización debe comprender que cada persona es diferente y que lo motivan cosas distintas, por eso los “paquetes” de beneficios se personalizan para optimizar su valor.

Ana Broitman (2016) afirma que la denominada “compensación total” está integrada también por los beneficios que son los que agregan valor. De acuerdo con un informe (2016) de la Consultora Mercer el 53% de las compañías están revisando sus políticas de beneficios, entre los cuales están: el home office, los viernes cortos y el aumento de las licencias. Asimismo, Miguel Terlizzi, Director de la consultora Hucap, remarca el auge del “work life balance”: políticas orientadas al equilibrio de la vida personal y laboral, a través de las cuales la empresa puede mostrarse más atractiva al preocuparse por el bienestar de sus colaboradores.

Por otro lado, según Ximena Casas (2014), teniendo en cuenta el contexto inflacionario por el que atraviesa la Argentina, son más las empresas que buscan ampliar la compensación más allá del incremento salarial, por ende diseñan nuevos paquetes de beneficios para de esta manera incrementar el

poder adquisitivo. Estos beneficios pueden representar un ahorro de gastos para su personal. La clave de otorgar beneficios es una buena administración, de tal manera que estos se puedan adaptar a las diversas necesidades de los empleados así como también tener en cuenta a la familia del empleado.



## **CAPÍTULO II- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.**

### **METODOLOGÍA**

Teniendo en cuenta la definición de Khun (1970), un paradigma es una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Desde esta perspectiva, podemos definir la manera en que conocemos lo que conocemos: nuestro objetivo es definir la metodología utilizada en el presente trabajo.

Existen dos paradigmas: el cuantitativo y el cualitativo. El primero, se caracteriza por su permanente preocupación en el control de variables y resultados, los cuales se expresan numéricamente. Ejemplos de este método son los test objetivos, análisis estadísticos y encuestas, entre otros. El paradigma cualitativo es un método interesado en la descripción de los hechos observados, pudiendo así comprenderlos e interpretarlos dentro del contexto en el cual se producen. Entre las técnicas utilizadas por este método encontramos las entrevistas, la observación, los estudios de casos, etc.

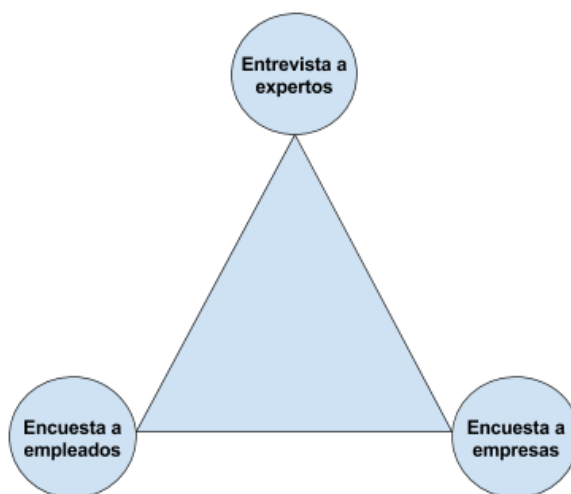
Teniendo en cuenta los diversos objetivos que nos planteamos con respecto a nuestro trabajo de investigación, optamos por utilizar un mix entre ambos paradigmas. Graner y otros (1956) y Denzin (1970) afirman que es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento.

La utilización de una combinación entre métodos cuantitativos y cualitativos aumenta la posibilidad de aislar el sesgo que crea el uso de un único paradigma. Una de las funciones más importantes de la triangulación es la de permitir el contraste de datos e informaciones, enfrentando opiniones y comparando datos, posibilitando el debate y reflexión colectiva.

Como afirman Cook y Reichardt (1986), otra ventaja de la triangulación es que contrastando resultados posiblemente divergentes, se obliguen a hacer replanteamiento o razonamientos depurados.

Sampieri (2000), asegura que todo instrumento de recolección de datos debe tener dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La primera hace referencia al grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. En cuanto a la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que busca medir.

Teniendo en cuenta los requisitos anteriormente explicados, para este trabajo utilizamos la siguiente triangulación de instrumentos: encuesta a empleados, encuesta a representantes del área Recursos Humanos de empresas de diferentes tamaños e industrias y entrevista a expertos en los temas trabajados en nuestra investigación. A continuación, explicaremos los motivos de la elección de cada uno de ellos.



**Entrevista a expertos:** Teniendo en cuenta la definición de Namakforoosh (1999), la entrevista es una fuente de datos primarios: el proceso se basa en

interrogar y hacer preguntas con el objetivo de captar los conocimientos y opiniones del entrevistado.

Optamos por este instrumento ya que es una forma de conocer las visiones de los distintos expertos y de brindarles un espacio para que compartan sus conocimientos y experiencias. De esta manera, obtenemos una gran cantidad de información que luego, analizaremos en función de nuestras variables de investigación.

Por otra parte, la elección de este método se debe a las ventajas que presenta. Según explica Namakforoosh (1999), utilizar este método permite obtener profundidad y detalle de la información que deseamos obtener. Además, se pueden aclarar las dudas que surjan para el entrevistado, así como orientar las preguntas a lo que deseamos conocer ya que es un medio directo: compartimos tiempo y espacio.

El cuestionario tiene una estructura de entrevista abierta, contiene siete preguntas que buscan orientar la conversación para conocer la opinión de los expertos en relación a las variables que deseamos investigar.

Cada una de las preguntas se relaciona con un indicador descrito en el cuadro de variables, de esta manera, se puede llegar a conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas.

Elegimos a las siguientes personas ya que, cada uno, abarca el análisis de la temática desde un punto de vista diferente. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los expertos entrevistados.

- Luis María Cravino: Es consultor en desarrollo de Recursos Humanos desde hace más de 20 años. Es Co-fundador de AO Consulting S.A. y desde 1992 brinda asesoramiento a empresas de primer nivel con sede en el país y en la región. Ha conducido muchos programas de entrenamiento, talleres y conferencias y desde diferentes instituciones ha formado, en temas de Recursos Humanos, a una generación

completa de profesionales argentinos. Es autor de los libros “Un trabajo feliz” y “Medir lo importante” y de cientos de artículos publicados en medios locales e internacionales. Es profesor de la materia “Dirección estratégica de Recursos Humanos” en la Universidad Argentina de La Empresa.

Ha sido seleccionado ya que es un experto en medición de indicadores en las empresas.

- Marina Filipuzzi: Es docente de la UADE desde 1996, dictando las clases de Gerencia de Recursos Humanos, Sociología de la Empresa y Dirección Estratégica de Recursos Humanos, entre otras. Hace 20 años es consultora independiente de Recursos Humanos de pequeñas y medianas empresas, dando asistencia integral tanto en procesos de Recursos Humanos como en comportamiento organizacional, clima organizacional y capacitaciones.

Por su vasta experiencia en Recursos Humanos y su visión sociológica, es que la hemos seleccionado como experta en nuestro trabajo de investigación.

- Martin Ariel Saiz: Docente de las Materias Gerencia de Recursos Humanos y Práctica Profesional de la UADE. Responsable del Módulo de Recursos Humanos del Programa de Jóvenes Talentos de la UADE. Actualmente es Jefe de Recursos Humanos en Cromosol Autopartes.

Elegimos hacerle una entrevista porque es un experto en el área de Recursos Humanos, dedicándose hace más de diez años, a la gestión del área en distintas industrias del mercado.

- Diego de Gratti: Es licenciado en psicología recibido en la Universidad John F. Kennedy en el año 2001. Especializado en psicoanálisis: Patologías severas de la personalidad y adicciones.

Fue seleccionado porque nos interesaba conocer la opinión de un experto en el análisis integral del individuo. De esta manera, logramos entender otros motivos por los cuales es importante la extensión de la licencia por paternidad.

### **Encuestas a representantes del área de Recursos Humanos:**

Dicha encuesta se realizará para conocer las opiniones de representantes de Recursos Humanos de empresas de diferentes tamaños y pertenecientes a distintas industrias. De esta manera, disminuimos la posibilidad de que se produzcan sesgos en el análisis.

**Encuestas a empleados** de distintas organizaciones. La utilizaremos para conocer la opinión de un público puntual: Nos enfocaremos en personas del sexo masculino, entre 25 y 45 años, que tengan un trabajo en relación de dependencia en Capital Federal o Gran Buenos Aires. Este método lo hemos elegido ya que deseamos conocer sus opiniones, actitudes y recibir sugerencias de este grupo acerca del problema de investigación planteado.

En la encuesta para las empresas hemos incluido dos ítems para conocer el tamaño y la industria de la organización. Entendemos que estos datos son relevantes para el análisis de las respuestas de la misma. Para ejemplificar este razonamiento, el presupuesto del área de Recursos Humanos de una empresa multinacional es mucho mayor al del área de Recursos Humanos de una empresa de 250 empleados. Asimismo, en la encuesta para empleados los ítems agregados son: sexo, rango etario, tamaño de la organización en la que trabajan, jerarquía de su posición, y si son o no padres. En este caso, estos ítems cumplen tres funciones. En primer lugar, resultan clave para poder poner las respuestas en contexto y analizarlas con mayor rigor. Por otro lado, nos aseguran que quienes completan la encuesta pertenecen al público seleccionado y no está sesgada con respuestas indeseadas. Y por último, los hombres que son padres, contestan algunos ítems puntuales que quienes no lo son, no lo hacen, ya que son inherentes a la paternidad.

Para los dos tipos de encuestas, utilizaremos el método de encuesta por escalamiento de tipo Likert explicado por Sampieri (2000) en su libro “Metodología de la investigación”. Este método se basa en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante las cuales los sujetos deben reaccionar. De esta manera, las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y sólo expresan una relación lógica.

Sumada a las preguntas introductorias que describimos anteriormente, las cuales buscan apuntar a la recolección de datos sobre una población determinada, las encuestas están compuestas por 12 ítems. Los mismos sirven de indicadores para analizar a cada una de las variables descritas en el cuadro de variables.

Las alternativas de respuesta de los ítems son cinco: en algunos casos indican cuánto se está de acuerdo o no con la afirmación correspondiente y, en otros, el encuestado debe optar por la opción que lo identifique. A cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Cada afirmación puede tener una dirección: favorable o desfavorable y, es en función de ésta, que se codifican las alternativas de respuesta.

Las puntuaciones de las escalas Likerts se obtienen sumando los valores obtenidos respecto de cada frase. Una puntuación se considera alta o baja de acuerdo con el número de ítems elegidos.

Tanto en las encuestas realizadas a empleados como a gerentes del área de Recursos Humanos, el método de aplicación será el mismo: Se le entrega la escala al correspondiente sujeto y éste, de manera auto administrada, marca su respuesta respecto a cada afirmación.

Una vez recolectados los datos, se realizarán las mediciones correspondientes y se analizarán a través de gráficos que permitan observar la información obtenida. De esta manera, se podrán concluir relaciones en cuanto a las variables investigadas, el marco teórico y los resultados de las entrevistas.

Según Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979), han clasificado los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. En cambio Dankhe (1986) los divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esto tiene coherencia ya que el tipo de estudio a realizar depende de la estrategia de investigación a seguir.

Según Best (1988), se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes.

Sampieri (2000) asegura que diferentes factores influyen para que una investigación se inicie como exploratoria, descriptiva o explicativa, entre ellos se destaca el conocimiento actual del tema de investigación o el estado de situación del tema y el enfoque que el investigador le quiera dar a su estudio.

En el caso de nuestro trabajo, consideramos que el tipo de investigación es descriptivo ya que contamos con muchos datos para poder analizar y podemos obtener estadísticas deducidas de grupos de casos especiales. A su vez, podemos observar tanto el lado empresarial por medio de los gerentes, como analizar el clima organizacional a través de instrumentos de investigación como es la encuesta.

Permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado, en cuanto a la manera que se comportan las variables, factores y elementos. Otro de los beneficios, es que nos acerca a la problemática actual, ya que nos pone en contacto tanto del lado empresarial como así también del lado de los empleados en relación de dependencia. También consideramos que obtenemos mayor riqueza de la información.

La descripción consiste, según Mario Bunge, es responder las siguientes cuestiones: ¿Qué es? - Correlato / ¿Cómo es? - Propiedades / ¿Dónde está? - Lugar / ¿De qué está hecho? - Composición / ¿Cuánto? - Cantidad.

## CUADRO DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	REFERENCIAS
Licencia por paternidad	La extensión como beneficio	Cantidad de expertos que está de acuerdo acerca de lo que la Ley de Contrato de Trabajo otorga en concepto de licencia por paternidad.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 1
		Cantidad de días promedio que los expertos consideran que tiene que ser la extensión de la licencia.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 2
		Cantidad de expertos que consideran que la extensión de la licencia debería ser otorgada a la totalidad de los empleados sin distinción de los puestos que ocupen en la organización.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 3
		Porcentaje de hombres que están a favor de la extensión de la licencia a 10 días como beneficio.	Encuesta a empleados	Ítem N° 5



		Porcentaje de hombres que creen que existe un nuevo rol del hombre en la vida familiar.	Encuesta a empleados	Ítem N° 1
		Porcentaje de hombres encuestados que son padres.	Encuesta a empleados	Ítem N° 6
		Promedio de días gozados por licencia de paternidad.	Encuesta a empleados	Ítem N° 8
		Porcentaje de hombres que creen que la comunicación es muy fluída y que tienen fácil acceso a las políticas de beneficios en sus organizaciones.	Encuesta a empleados	Ítem N° 4
		Porcentaje de hombres que gozaron del beneficio de la extensión de la licencia.	Encuesta a empleados	Ítem N° 7
		Porcentaje de hombres que creen que los días que tomaron por licencia de paternidad fueron suficientes.	Encuesta a empleados	Ítem N° 9

		Porcentaje de empresas que están compuesta por mayoría de hombres	Encuesta a empresas	Ítem N° 1
		Porcentaje de empresas en las que la comunicación sobre las políticas de beneficios es accesible y clara para todos los empleados.	Encuesta a empresas	Ítem N° 2
		Porcentaje de empresas que otorgan la extensión del beneficio a todo el personal.	Encuesta a empresas	Ítem N° 3
		Porcentaje de empresas que otorgan la extensión del beneficio sólo a puestos jerárquicos.	Encuesta a empresas	Ítem N° 4

<b>Impacto en la organización</b>	<b>Sentido de pertenencia</b>	Porcentaje de hombres que creen que la extensión de la licencia aumentaría el sentido de pertenencia	Encuesta a empleados	Item N° 10
-----------------------------------	-------------------------------	--	----------------------	------------

		hacia la organización.		
		Porcentaje de hombres que consideran que la organización es atractiva cuando se otorgan beneficios que favorecen al balance entre el trabajo y la vida personal.	Encuesta a empleados	Ítem N° 3
		Porcentaje de hombres que consideran importante encontrar un equilibrio entre la vida personal y laboral.	Encuesta a empleados	Ítem N° 2
		Porcentaje de empresas que otorgan beneficios que mejoren el balance entre la vida laboral y personal.	Encuesta a empresas	Ítem N° 9
		Porcentaje de empresas que otorgan beneficios que mejoren el balance entre	Encuesta a empresas	Ítem N° 10

		la vida laboral y personal y esto aumenta el sentido de pertenencia		
		Cantidad de expertos que creen que aumentaría el sentido de pertenencia si se otorga la extensión de la licencia como beneficio.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 5
		Cantidad de expertos que creen que se pueden identificar las mejoras en el sentido de pertenencia.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 6
	<b>Clima organizacional</b>	Cantidad de expertos que creen que mejoraría el clima organizacional si se otorga la extensión de la licencia como beneficio.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 4
		Cantidad de expertos que creen que se	Entrevista a expertos	Pregunta N° 6

		pueden identificar las mejoras en el clima organizacional.		
		Porcentaje de hombres que creen que la extensión de la licencia influiría en la mejora del clima laboral.	Encuesta a empleados	Ítem N° 11
		Porcentaje de empresas que recibe reclamos recurrentes sobre la extensión de la Licencia por paternidad.	Encuesta a empresas	Ítem N° 7
		Porcentaje de empresas que otorgan beneficios que mejoren el balance entre la vida laboral y personal y esto mejore el clima laboral	Encuesta a empresas	Ítem N° 11
		Porcentaje de empresas que otorga beneficios "extra" para los	Encuesta a empresas	Ítem N° 8

		padres recientes.		
	<b>Costos</b>	Porcentaje de empresas que sólo otorgan beneficios si el retorno sobre la inversión es positivo.	Encuesta a empresas	Ítem N° 12
		Porcentaje de hombres que creen que la extensión de la licencia por paternidad a diez días como beneficio mejoraría el desempeño de los empleados.	Encuesta a empresas	Ítem N° 6
		Porcentaje de empresas que otorgan el beneficio con el objetivo de reducir los costos	Encuesta a empresas	Ítem N° 5
		Porcentaje de hombres que creen que la extensión de la licencia por paternidad a diez días como beneficio mejoraría el	Entrevista a empleados	Ítem N° 12

		desempeño de los empleados.		
		Cantidad de expertos que consideran que aplicar el beneficio de la extensión de la licencia no es rentable por los costos que trae aparejados.	Entrevista a expertos	Pregunta N° 7

## **TRABAJO DE CAMPO: ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS**

### **Entrevista a Luis María Cravino:**

Uno de los aspectos más importantes a analizar es la opinión que el entrevistado expresa como respuesta a la pregunta número uno, en cuanto a la obsolescencia de la Ley de Contrato de Trabajo y, puntualmente, sobre la Licencia por paternidad. Tal como se presentó en el apartado 1.3 del marco teórico, Luis María afirma que la Ley “es vieja y fue pensada para otro universo, donde sólo los hombres trabajan”. Explica, además, que se debe entender el nuevo contexto en el que estamos inmersos, donde por ejemplo hay un doble ingreso. Esto se debe, entre otras cosas, al avance de la presencia femenina en el mundo laboral.

En este sentido, podemos relacionar los dichos con el punto 1.1, donde se explica que es a partir de este contexto internacional que en nuestro país comienzan a modificarse muchas de las legislaciones vigentes para beneficiar a los trabajadores y, especialmente, se empieza a reconocer el nuevo rol de la mujer tanto en la vida personal como en la laboral. En relación a esto, y en respuesta a la misma pregunta, Luis María asegura que los países nórdicos que se caracterizan por tener extensas licencia por paternidad, lo hacen debido a que tienen un mayor “intellectual capital” y esto genera que la sociedad se componga de una manera distinta a la de nuestro país. El hecho de que tengan mayor cantidad de habitantes con estudios finalizados o mayor porcentaje de PBI anual, también contribuye a gestionar las relaciones laborales de otras formas.

Sin embargo, comparando las condiciones laborales actuales en Argentina con el resto de los países del mundo y, puntualmente de la región, la Ley se encuentra desactualizada en muchos aspectos. Uno de los más importantes es la cantidad de días otorgados por esta licencia tal como analizamos en el apartado 1.2. En este sentido, como respuesta a la pregunta número dos, Luis



María propone otorgar los días de licencia de acuerdo a la situación particular del padre: en el caso de que sean dos o más bebés, las licencias se corresponden con la cantidad de días por cada nacimiento; Suponiendo que sea una adopción, también debería tener otra gestión ya que es un proceso diferente y conlleva trámites administrativos. Pero, además, propone que la licencia debería ser de una cantidad de días para ambos padres, con la finalidad de que ellos gestionen la cantidad de días que cada uno goza de la misma.

Otro punto importante es la reflexión sobre la crisis en la motivación que el entrevistado realiza en respuesta a la pregunta número uno y que extiende luego. Ésta se debe, en su opinión, a la ruptura del paradigma del empleo de por vida. En relación a esto, tal cual lo explicamos en el punto 2.1, estamos inmersos en un nuevo contexto donde, como dice el entrevistado, la relación entre empresas y trabajadores cambió. Antes las personas ingresaban a trabajar a una corporación y se jubilaban allí, en cambio, en la actualidad, los empleos no son de por vida y es extraño que una persona haga carrera de por vida en la misma organización.

Como respuesta a la pregunta número cuatro, relacionada al punto 2.2 del marco teórico, Luis María afirma que el otorgamiento de las licencias no influyen en el clima laboral; Sino, que estas mejoras se pueden ver a través del ambiente de trabajo, la relación con el jefe, el sentido de pertenencia, el orgullo y el compromiso, entre otras. Esto tiene que ver, además, con que las licencias son un derecho adquirido de las personas gracias a las legislaciones vigentes y el hecho de aumentar los días no impactaría de una manera considerable en la mejora del clima. De la misma manera, como respuesta a la pregunta número cinco, Cravino asegura que el otorgamiento de una licencia no aumenta el sentido de pertenencia a una organización.

Sin embargo, el entrevistado agrega que el otorgamiento de la extensión de la licencia mejora la calidad de vida de los trabajadores y que esto es una muy

buena propuesta. Explica que un beneficio puede generar que una persona esté más feliz y si ocurre esto, trabajan mejor. En consecuencia, el impacto en el clima organizacional se observa de manera indirecta.

En cuanto a la respuesta número siete, y de acuerdo a lo analizado en el punto 2.3, Cravino afirma lo que anteriormente se planteó a partir de su propia bibliografía. Es imprescindible definir por qué se mide un costo: tiene que poder generar un beneficio. En este sentido, aclara que cualquier licencia genera un costo pero que es muy difícil medirlo. Por esto, asegura que no impactará considerablemente en la mejora del clima organizacional ya que los empleados lo asumen como un derecho adquirido.

Dentro de la respuesta a la pregunta número tres, el entrevistado establece una comparación interesante entre dos variables: el ausentismo y el otorgamiento de la licencia por paternidad. Luis María afirma que en nuestro país el porcentaje de ausentismo es del 8% y continúa creciendo. Esto significa que aproximadamente, un trabajador se ausenta al trabajo 18 días por año. En este sentido, asegura que el otorgamiento de una semana por licencia por paternidad a un trabajador no tiene un impacto considerable en la organización, si se tienen en cuenta estos 18 días que significan una pérdida para la misma.

## **Entrevista a Martín Saiz:**

En respuesta a la primera pregunta, y en relación con lo mencionado en el punto 1.3, Martín expone su opinión acerca de los dos días corridos de Licencia por Paternidad que otorga la Ley de Contrato de Trabajo, y nos comenta que, de acuerdo a su postura, esto es una muestra más de la obsolescencia del marco regulatorio de las relaciones laborales en Argentina. Explica que las leyes no han acompañado los cambios sociales, ni las demandas de los colaboradores a las empresas. Esto deja ver su punto de vista sobre las grandes diferencias que encuentra entre lo que los trabajadores reclaman a las empresas y lo que las leyes laborales regulan.

En respuesta a la pregunta número tres, Martín explica que no hay un marco regulatorio legal para que la empresa realice acciones que mejoren lo otorgado por la Ley de Contrato de Trabajo. Esto se relaciona con lo mencionado a partir de la fuente Pautassi y Rico en el apartado 1.2 del marco teórico. Como consecuencia de lo expresado, Saiz agrega que las empresas no tienen garantía de que dichas acciones no van a ser utilizadas en perjuicio de la organización. Por lo tanto, estos temas son manejados de manera informal tanto en su trabajo, como en los de dos de sus colegas con quienes ha hablado del tema. En los tres casos, las empresas brindan beneficios que mejoran la ley en cuanto a la licencia por paternidad, como se ha mencionado en el punto 2.2 que las empresas realizan en la actualidad. Sin embargo, lo que ocurre es que no es de manera transparente. Aclara que no reparan en días ni horarios determinados, si la persona lo merece y lo necesita. Agrega que en Argentina es muy frecuente que los trabajadores inicien juicios a las empresas, y explica que también su rol dentro de la organización es asegurarle a la empresa la menor cantidad de problemas laborales.

De acuerdo al pensamiento de Martín expresado como respuesta a la pregunta número dos, se puede inferir que él está más alineado a la idea expuesta en el apartado 1.2, sobre cómo Chile trabaja este tema. El entrevistado explica que

de acuerdo a su opinión, la persona puede no necesitar tiempo o dinero, sino un acompañamiento más personalizado y específico sobre lo que ser padre significa, ya que en su experiencia como profesional, ha trabajado con muchos padres que no han planificado su paternidad. Tal como fue analizado el texto de Cravino en el mismo apartado 2.3, Martin refuerza la idea de que cada persona es diferente y que en ese momento tan particular de la vida del hombre en el que se convierte en padre, va a necesitar beneficios que se ajusten a su necesidad puntual.

En cuanto a la respuesta a la pregunta número cuatro, se puede relacionar con lo que explica el informe de la OIT desarrollado en el apartado 2.1. En la misma, el entrevistado cuenta que a él como profesional de Recursos Humanos lo que le interesa es que el empleado continúe siendo productivo en lo que hace, independientemente de las contingencias que esté viviendo. Por este motivo, no repara en los diez días de licencia, sino en lo que verdaderamente ayude al padre al resolver su situación. Este argumento está alineado a lo tratado en el punto 2.3 del marco teórico, donde se explica la importancia de tener en cuenta el valor agregado que genera la persona en la organización.

La respuesta a la pregunta número seis se puede relacionar también con el punto 2.1 pero de acuerdo a Cravino. Ambos acuerdan en que es muy beneficioso para la empresa que exista la vinculación emocional entre los trabajadores y la organización. Martin dice que cuando se acompaña a la gente desde ese lugar, disminuye el impacto negativo cuando algo malo sucede. Explica que construir una relación es clave para los conflictos de Relaciones Laborales y que disminuye las quejas en temas salariales porque la compensación es cada vez más rica, y la persona ve realmente que eso le importa. Asimismo, lo trabajado en el punto 2.2 sobre el sentido de pertenencia, se ve reflejado en lo que Martín explica, ya que las personas se sienten

escuchadas e involucradas, y es por esto que disminuyen los impactos negativos, tal lo analiza el entrevistado en la respuesta mencionada.

En cuanto a los costos que impactan en la organización al aumentar el beneficio de la licencia por paternidad, tema consultado en la pregunta número siete y tratado en el punto 2.3 del marco teórico, Martín nos dice que, como análisis simplista, hay que tener en cuenta los diez días caídos de productividad de la persona y el costo laboral sin ningún retorno. Por otro lado, nos explica que en su opinión, si esto realmente soluciona su situación, cuando la persona se reintegre va a ser el doble de productivo, va a estar comprometido, y va a mejorar el clima laboral. Esto impacta no sólo en él, sino también en sus compañeros. Explica que los costos, para un presupuesto de Recursos Humanos, son bajos o inexistentes.

## Entrevista Diego de Gratti

La realización de la entrevista a un psicólogo tiene como característica principal la posibilidad de analizar las variables en cuestión desde un punto de vista más amplio. Conocer la opinión de un experto dedicado al análisis completo de una persona nos permite identificar otros motivos por los cuales extender la licencia por paternidad. Entre ellos se destacan:

- ❖ La necesidad que tiene la mujer de ser acompañada por su pareja durante el embarazo y, posteriormente, en los primeros meses de vida del recién nacido.
- ❖ La necesidad que tiene el hombre como padre de estar con su familia y de adaptarse al nuevo miembro del hogar. y;
- ❖ La importancia que tiene la presencia del padre en el crecimiento del niño, sobre todo, teniendo en cuenta el nuevo rol que tienen los hombres en la vida familiar.

En este sentido, y al igual que el resto de los entrevistados, Diego opina como respuesta a la pregunta número uno, que el derecho a dos días por licencia por paternidad que otorga la ley es realmente muy poco. En cuanto a la primera causa identificada, la mujer necesita del acompañamiento del padre durante todo el proceso de embarazo pero, sobre todo, durante la adaptación de esa familia al nuevo integrante. De acuerdo al apartado 1.1 del marco teórico y siguiendo con la respuesta a la pregunta uno, explica la importancia que tiene la unión de la familia en un momento tan crítico como es el nacimiento de un hijo y cómo esta situación ha sido tomada en cuenta en otros países. Ejemplifica el caso de Noruega y Finlandia, países en los cuales las culturas se orientan a la educación de los niños y al apoyo de los padres durante toda la infancia. Asegura que: “Trabajan lo justo y necesario y les permiten tener tiempo con sus hijos, tienen colegios primarios y secundarios gratuitos que son geniales, de los cuales los padres van a participar y van gustosos.”

Siguiendo lo propuesto en este apartado y en respuesta a la pregunta número dos, Diego cree que se tienen que otorgar 30 días por licencia por paternidad ya que es el tiempo que necesita una pareja para adaptarse al bebé. Pero, a su vez, aclara que la licencia por maternidad está incompleta y que, en su opinión debe extenderse a un año con goce de sueldo. Esto se debe a que, durante el primer año de vida, los bebés se enferman mucho más y, la vuelta temprana de la madre al trabajo, generará ausencias.

Alineado a esto, el entrevistado menciona las nuevas realidades del mundo actual: hay un nuevo rol de la mujer y del hombre. En el caso de las mujeres, comenta que están mucho más insertas en el mundo laboral que años anteriores y esto implica que la familia deba repartir nuevamente las tareas, asignando un lugar mucho más protagonista al hombre. Podemos relacionar esto con lo propuesto en el punto 2.2: Diego opina que los padres jóvenes se incluyen mucho más en la crianza de sus hijos, acompañando a las madres en las tareas diarias. Explica una de las funciones más importantes del padre: entendemos que, durante los primeros meses de vida, la madre y el bebé tienen una relación simbiótica, pero es una responsabilidad del padre limitar esta dualidad para lograr que la madre pueda, paulatinamente, volver a sus actividades diarias. No sólo se debe a una cuestión económica que obliga a ambos padres a tener un empleo, si no que los hombres quieren participar de la crianza de los hijos y, por ende, esto demuestra la necesidad de extender la licencia por paternidad.

En este sentido, comenta que uno de los beneficios que mejor aplica en estos casos es la posibilidad de tener guarderías en los establecimientos de trabajo. De esta manera, la madre se siente tranquila por la cercanía y trabaja mejor, sabiendo que ante cualquier eventualidad puede acudir rápidamente al lugar.

En respuesta a las preguntas número cuatro y cinco, y siguiendo con este apartado (2.2) que también se hace referencia a la importancia del clima organizacional y del sentido de pertenencia, Diego opina que cualquier

comportamiento va a influir en el clima, pero depende de la individualidad de la persona que esto sea positivo o negativo. Ejemplifica diciendo que, frente a la posibilidad de extender la licencia a diez días habrá padres que estarán felices y, habrá otros, que desearán más estar en el trabajo que en la casa.

Por otro lado, extendiendo la respuesta a la pregunta número cinco, explica la necesidad de desarrollar sentido de pertenencia en los colaboradores ya que la pertenencia puede aumentar con el otorgamiento del beneficio, pero una vez que la persona siente pertenencia para con la organización “tiene la camiseta puesta las 24 hs”. En este sentido, según él, los empleados responderán mucho más frente a las exigencias de la empresa.

Como respuesta a la pregunta número seis, y relacionando esto con el punto 2.3, el entrevistado asegura que estas condiciones no pueden ser medidas, al igual que uno no puede medir ni el amor ni la tristeza. Asegura que las encuestas de satisfacción de personal pueden ser una herramienta de medición pero que el clima organizacional o el sentido de pertenencia son difíciles de medir. Sin embargo, explica que un buen patrón de medición pueden ser las sonrisas o carcajadas de los empleados: “La verdad, están trabajando y la están pasando bien y eso está buenísimo”.

A su vez, como respuesta a la pregunta número siete, comenta que la medición de los costos y su impacto en la organización estará vinculada con el responsable de realizarla. Asegura que, si uno ve la felicidad y la tranquilidad que le puede brindar a un empleado que ha sido padre al dejarlo compartir con su familia 10 días, esto no es un costo sino una inversión. Concluye que hacer feliz a un empleado genera que trabaje mejor, manteniendo la productividad y aumenta su calidad de vida. Esto no sólo significa una buena participación en la empresa, si no la construcción de un futuro mejor.



## **Entrevista a Marina Filipuzzi**

Como respuesta a la pregunta número uno, en relación a uno de los puntos más importantes abordados en el apartado 1.3 del marco teórico, Marina opina que la modificación de la licencia por paternidad no es una cuestión sólo legislativa, sino que es una cuestión de comportamiento, ya que hoy en día el rol del papá y el rol de la mamá son igual de importantes debido a que hubo un cambio social, donde la mujer se insertó en el mercado laboral. A su vez, el padre tomó un papel protagónico en la crianza de los hijos. Es por esto que Marina hace hincapié en ser coherentes con la igualdad de género y oportunidades.

Siguiendo con la mencionada respuesta pero en relación al apartado 1.1 que menciona al Convenio N° 156 de la OIT, Marina está de acuerdo en que debería haber igualdad de condiciones, pero dice que la Ley de Contrato de Trabajo está desactualizada, ya que está pensada para otro momento, donde solamente se veía al hombre como un proveedor de dinero en el hogar.

Marina concuerda con lo abordado en el punto 2.1, y aclara que en los últimos años se presentó un cambio cultural, donde se insertó al mercado laboral la mujer, y como consecuencia los roles se han ido modificando. Hoy el hombre tiene un rol más protagónico en la vida familiar y se involucra más en la crianza de los hijos. Estos nuevos conceptos, han hecho que existan cambios en la administración del trabajo a nivel mundial, donde sí se ha ido evolucionando y es más acorde.

Marina, con respecto a la pregunta número dos donde se consulta sobre los días que se deberían otorgar en concepto de licencia por paternidad, responde que determinar un número no es fácil y no funciona como “una fórmula mágica”, sino que se tienen que tener en cuenta otras cuestiones como el contexto. Por ejemplo, dice que se puede ver que ya existen varios modelos en otros países, pero también aclara que tanto la legislación, como la cultura de las sociedades

de estos países es distinta, por lo tanto para el caso de Argentina no se puede decir exactamente cuántos días serían los justos, sino que hay muchas cosas a evaluar, pero en principio está de acuerdo con que debería concordar con la licencia por matrimonio (mínimo de 10 días de licencia). También opina que se debería salir de la cuestión de género y pararse en la igualdad de oportunidades.

Sin embargo, comparando las condiciones que se presentan a nivel regional, lo cual se analizó en el apartado 1.2, son varios los países que han ido actualizando su legislación, contrario a lo que pasa en Argentina. Por lo tanto, en su opinión, Marina cree que para empezar a cambiar esta desigualdad se debería empezar mínimamente otorgando de 10 a 15 días, pensando desde un lugar de acompañamiento tanto a la madre como al hijo, como así también estar presentes en el proceso de adaptación de la nueva vida familiar.

En cuanto a las respuestas número cuatro y cinco sobre la implicancia que puede tener la extensión de la licencia por paternidad en la mejora del clima organizacional y sentido de pertenencia que tratamos en el punto 2.2, Marina opina que es forzoso pensar en una relación directa, ya que existen cosas mucho más profundas a analizar. Además, le parece que la extensión de la licencia no debería ser una política corporativa sino una cuestión legislativa. También aclara que dicha extensión, pensada como un beneficio, no tiene una relación directa con el sentido de pertenencia ya que, para ella, el sentido de pertenencia está más ligado con la madurez del empleado y el momento de vida que se está pasando. No es lo mismo las prioridades y responsabilidades que tiene una persona de 20 años, que la que va a tener una de 35-40 años.

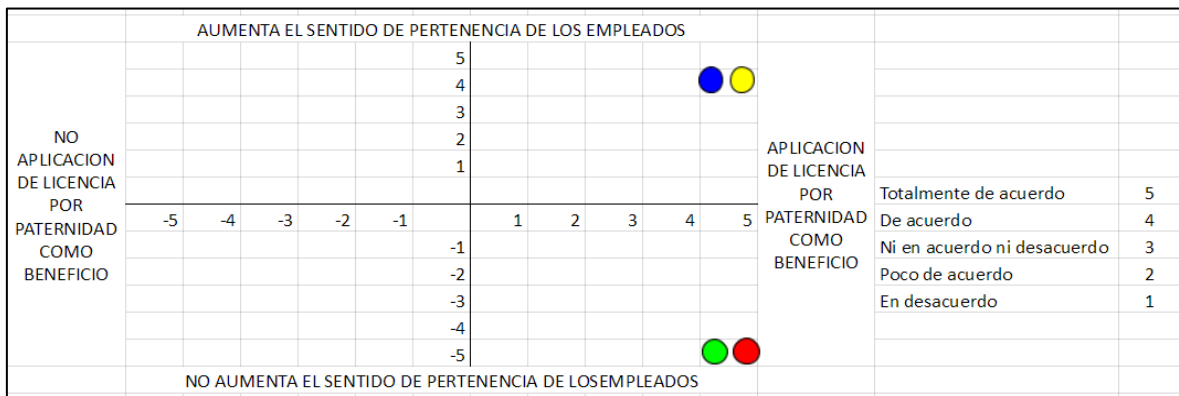
En cuanto a los costos que puede traer aparejado la extensión de la licencia, tema consultado en la pregunta número siete y tratado en el punto 2.3, Marina opina que depende: puede ser barato o caro respecto de cómo se realice la comparación. Para ella, se debería comparar el desempeño de un empleado al que sólo se le otorgó dos días de licencia por paternidad contra su

productividad normal, ya que ésta puede ser menor como consecuencia de su necesidad personal de estar compartiendo momentos con su familia y adaptándose a la llegada del bebé. Por lo tanto, esta menor productividad se traduce en costos más elevados. Caso contrario ocurre si se otorga una licencia mayor, ya que cuando se reincorpora responde de manera más eficiente.

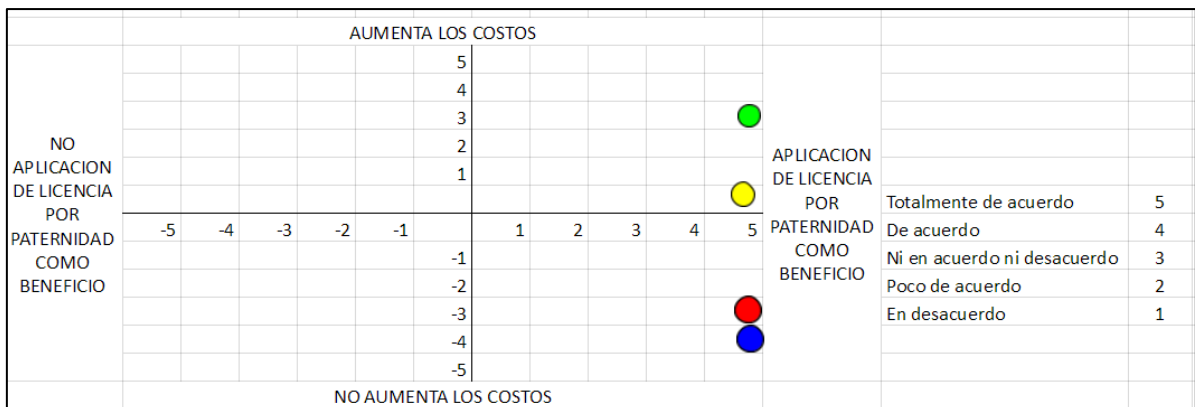
## CUADRO DE RELACIÓN DE ENTREVISTAS

Indicadores/ Variables	Luis María Cravino	Martin Saiz	Marina Filipuzzi	Diego de Gratti
Cantidad de días promedio que los expertos consideran que tiene que ser la extensión de la licencia.	Otorgaría 15 días ya que la mayoría de las empresas lo hacen.	Está a favor de la extensión, pero agrega que hay que trabajar sobre la necesidad individual de cada padre.	Otorgaría, como mínimo, 10 días (Semejanza con la Lic. por matrimonio).	Opina que debería extenderse a 30 días.
Opinión de expertos que creen que mejoraría el clima organizacional si se otorga la extensión de la licencia como beneficio.	Opina que influye indirectamente: una mejor calidad de vida individual mejora el clima organizacional; pero hay otros factores importantes.	Menciona que si influye: lo tracciona; que cualquier gesto es mejor que no hacer nada.	No está de acuerdo. Tiene que ver con las condiciones de contratación y la modalidad.	Afirma que cualquier acción influye en el clima laboral, pero cree que la percepción de ésta dependerá de la individualidad de la persona.
Opinión de expertos que creen que aumentaría el sentido de pertenencia si se otorga la extensión de la licencia como beneficio.	No está de acuerdo.	Explica que si desde RH se logra ayudar al padre en esta situación tan especial, luego se ve reflejado en su comportamiento futuro.	No está de acuerdo. Lo relaciona con el grado de madurez y el momento de vida del colaborador.	Explica la importancia de desarrollar sentido de pertinencia para que el individuo logre comprometerse en su totalidad con la organización.
Criterio de expertos que consideran que aplicar el beneficio de la extensión de	Menciona la imposibilidad de medir los costos y/o beneficios.	Expone que no son costos relevantes para un presupuesto de RH y agrega que si se logra realmente	Afirma que los costos deben analizarse en base a la productividad del empleado.	En su opinión, los costos no importan, pero explica que dependerá su consideración de quien los





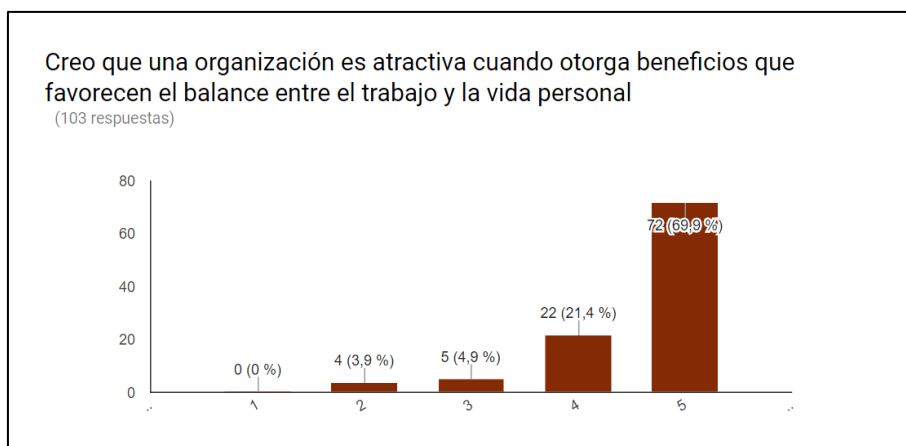
En el gráfico se observan claramente dos tendencias opuestas: Por un lado, Martin Saiz y Marina Filipuzzi están totalmente de acuerdo en que la aplicación del beneficio aumenta el sentido de pertenencia en los colaboradores y, por el otro lado, Luis María Cravino y Diego de Gratti opinan que la aplicación de dicho beneficio no aumenta el sentido de pertenencia ya que éste tiene que ver con aspectos más profundos.



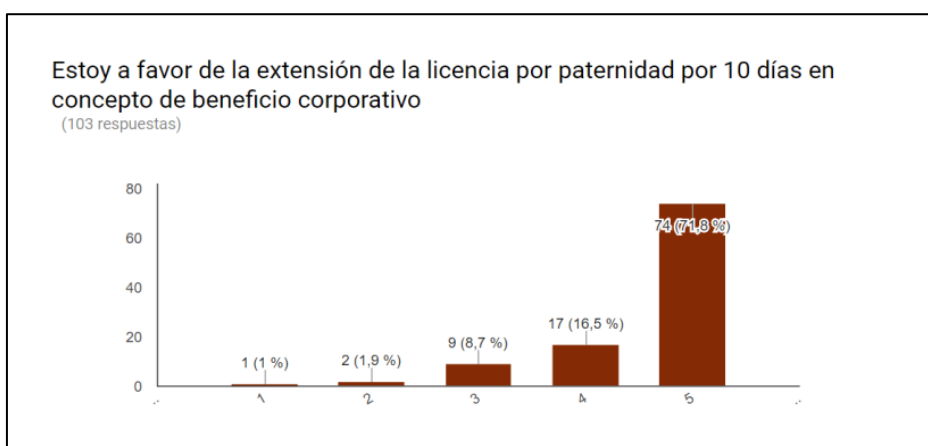
A partir del gráfico podemos observar distintas opiniones de cada uno de los expertos: Marina Filipuzzi opina que la aplicación de la licencia por paternidad aumenta los costos. Diego de Gratti y Martin Saiz tienen una opinión opuesta ya que creen que la aplicación de dicho beneficio no aumenta los costos y, por último, Luis María Cravino sostiene que la aplicación de la extensión de la

licencia puede o no aumentar los costos dependiendo del contexto y de las condiciones.

## ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS

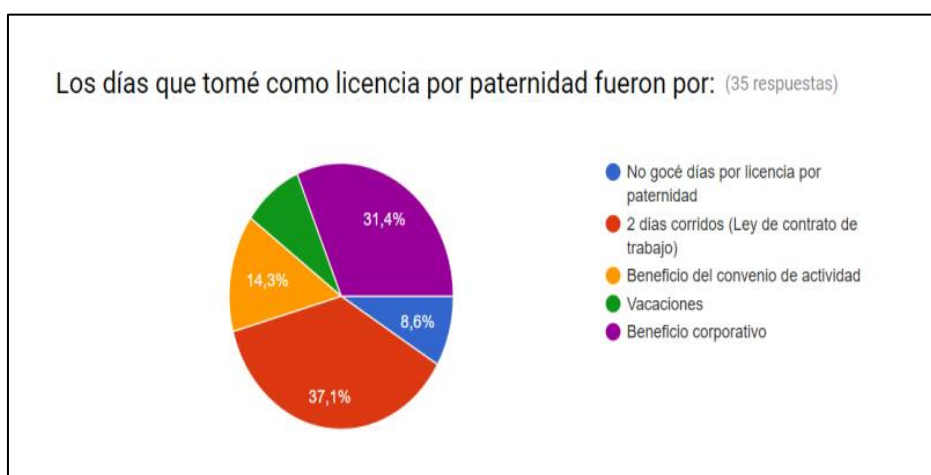


El 69.9% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo con que las organizaciones son más atractivas cuando otorgan beneficios que favorecen el balance entre el trabajo y la vida personal. En este sentido, se puede relacionar con el apartado 2.1 del marco teórico, donde se explican las nuevas tendencias en cuanto a la gestión del trabajo y la importancia de comprender las nuevas necesidades de los individuos para poder satisfacerlas. En consecuencia, las organizaciones se vuelven más atractivas para reclutar y mantener el talento dentro de ellas.



El 71.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la extensión de la licencia por paternidad a 10 días. En este sentido, los resultados se alinean con las respuestas de los expertos entrevistados y con el proyecto de Ley descrito en el punto 1.3 del marco teórico donde se establece un mínimo de 15 días en concepto de licencia por paternidad.

Sin embargo, es importante mencionar que existe un 8.7% que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Esto tiene relación con lo mencionado por Diego de Gratti, quien explica que es fundamental entender que más allá de aplicar un beneficio a toda la organización en general, la individualidad de cada colaborador influirá en su percepción sobre el mismo. Y, aunque la mayoría de los hombres puede estar a favor de la aplicación de este beneficio, existe una minoría que puede no estarlo.



Haciendo referencia al punto 1.3 del marco teórico, el 31.4% de los encuestado tomó sus días de licencia por beneficio corporativo. Esto demuestra la tendencia de las empresas a gestionar la nueva necesidad de los hombres con respecto a esta temática, ya explicada en el apartado 2.2 del marco teórico.

Además, es importante tener en cuenta que un 8.6% de la población encuestada, no gozó la licencia por paternidad aunque es un derecho adquirido. Esto, puede relacionarse con lo mencionado por el entrevistado



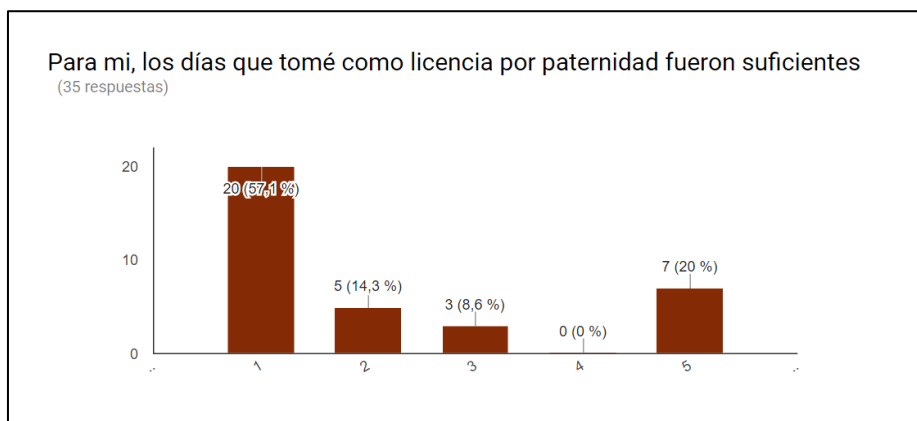
Diego de Gratti, quien explica que más allá de los beneficios otorgados a la totalidad de la población, hay cuestiones individuales de las personas que influyen en la toma de decisiones y en la percepción de los beneficios. Por esto, algunos de los hombres pudieron optar por no tomarse la licencia.

Por otro lado, también deben considerarse aquellos casos en los que las empresas no otorgan dicho derecho, mostrando una realidad en cuanto al cumplimiento de las leyes en nuestro país.



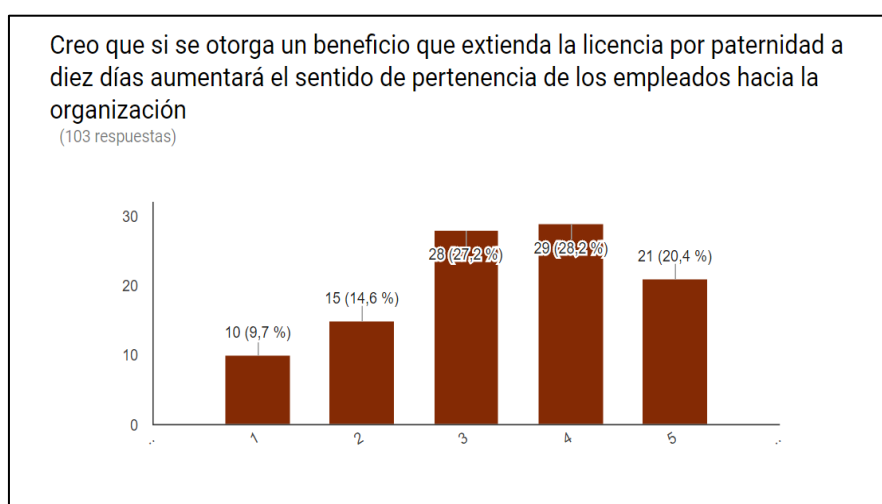
Este gráfico indica que el 31.4% de los padres encuestados tomaron de 3 a 7 días por licencia de paternidad. Esto se puede relacionar con lo mencionado en el punto 2.2, donde se describe el nuevo rol del padre y, entre las nuevas necesidades, se encuentra la de permanecer junto a su familia por más tiempo una vez que nace el bebé. Por otro lado, también está alineado con lo explicado por el experto Diego de Gratti, quien asegura que los hombres están más comprometidos con la crianza de sus hijos y, por ello, requieren de una extensión en la cantidad de días de sus licencias.

Pero, por otro lado, es importante remarcar que el 8.6% de los encuestados no ha tomado días de licencia y esto muestra que, a pesar de lo que la legislación otorga como derecho obligatorio el goce de dos días, la realidad es que no todos los hombres pueden o quieren acceder a él.

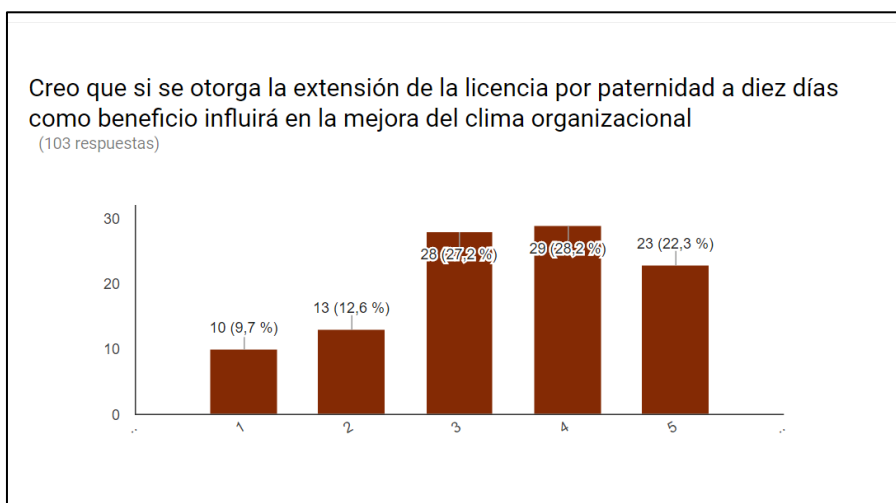


El 57.1% de los padres encuestados están totalmente en desacuerdo en considerar que dos días por licencia de paternidad son suficientes. Este resultado se relaciona con lo expuesto en el apartado 2.2 del marco teórico y con las respuestas de los expertos entrevistados: hay un nuevo rol del hombre en la vida familiar y, esto repercute en la necesidad de extender los días de licencia.

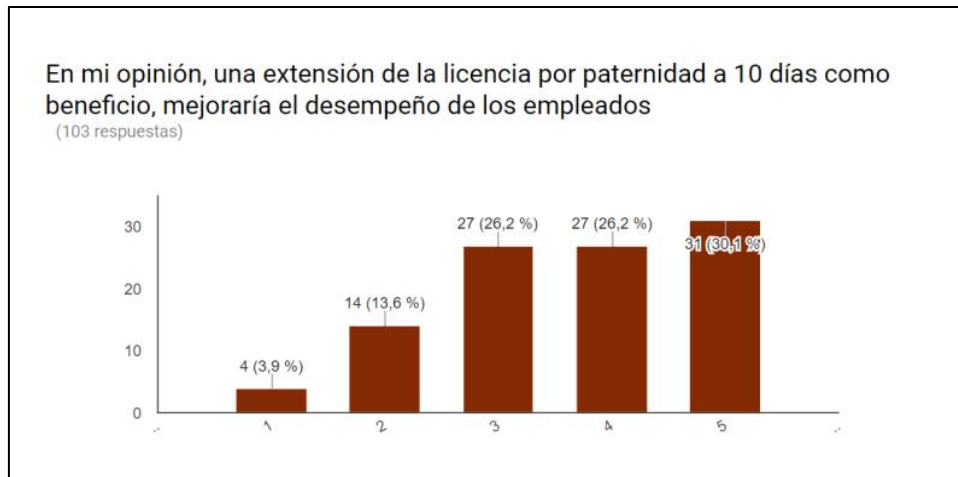
Sin embargo, es importante tener en cuenta que existe un 20% que sí cree que los días tomados fueron suficientes y permite observar como cada individuo percibe la aplicación de un beneficio de manera diferente.



En el gráfico se puede observar como sólo el 20.4% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que la extensión de la licencia puede aumentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. En este sentido, podemos relacionarlo con las respuestas de los expertos Luis María Cravino, Marina Filipuzzi y Diego de Gratti, quienes no están de acuerdo con dicha afirmación.

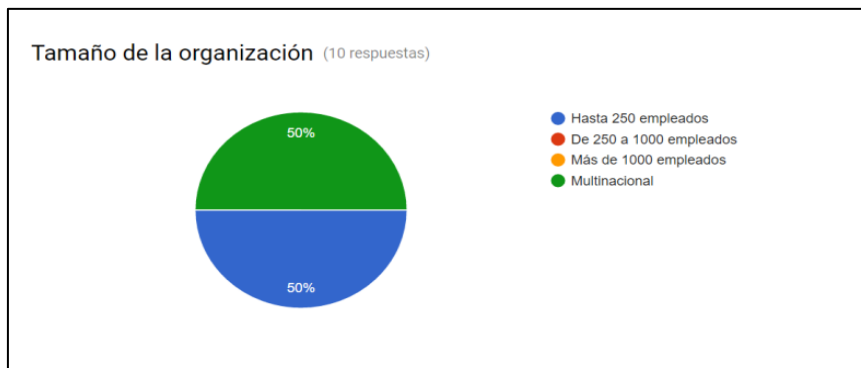


El 22.3% de los encuestados, está totalmente de acuerdo con que el otorgamiento de la extensión de la licencia influirá en la mejora del clima organizacional. Esto se puede relacionar con lo expuesto por el experto Martín Saiz, quien asegura que toda acción es mejor que no hacer nada. Pero también, se puede relacionar con lo explicado por Luis María Cravino, quien considera que aumentaría la calidad de vida del individuo y por lo tanto, mejoraría su relación con los otros pero que existen otros factores más importantes.

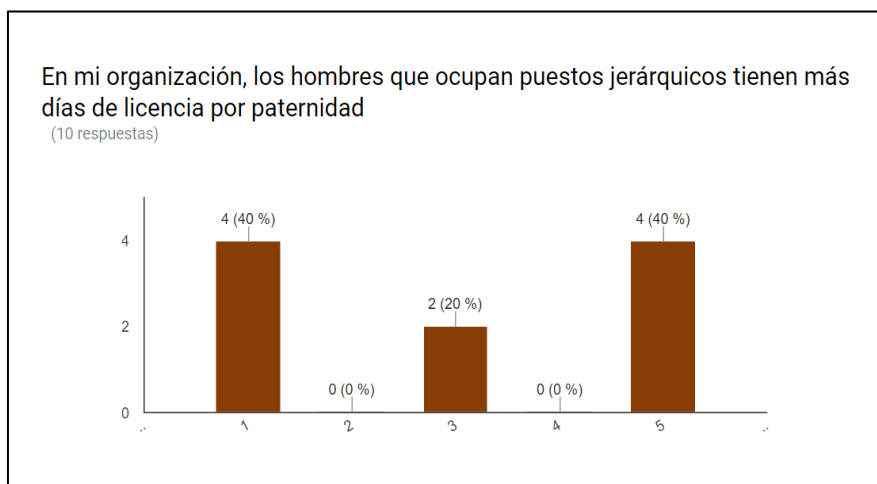


El gráfico muestra que el 30.1% de los entrevistados está totalmente de acuerdo con que la extensión de la licencia por paternidad mejoraría el desempeño de los empleados. En este sentido, se puede relacionar con lo explicado por los entrevistados: todos están de acuerdo en que una persona que está ocupando un lugar en la empresa, pero pensando en cómo está su bebé o su mujer en su casa, está poniendo su atención en otro lugar y, por ende, perjudicando a la organización. Afirman que éstas son las cuestiones a analizar cuando se tiene que decidir si el otorgamiento de la licencia debe ser considerado un costo asociándolo con días caídos. Pero, en la realidad se puede observar que, aunque la persona esté o no trabajando, tiene su atención en la vida personal y no puede desempeñarse de la misma manera.

# ANÁLISIS DE ENCUESTAS A REPRESENTANTES DE RECURSOS HUMANOS



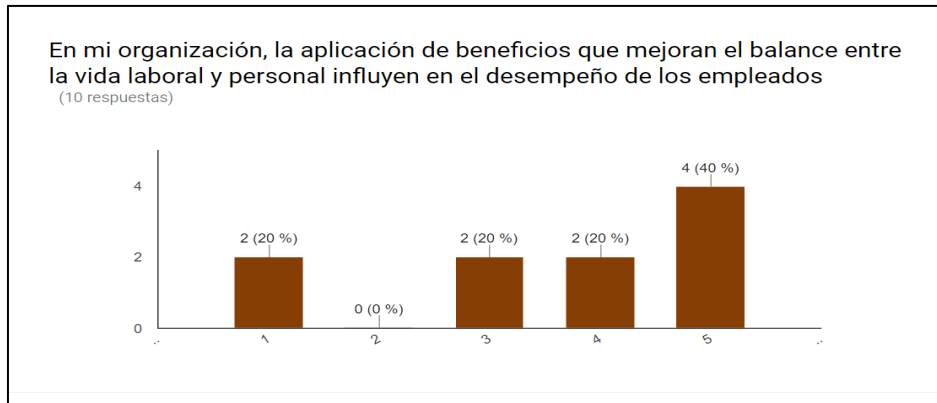
Teniendo en cuenta el gráfico, es importante analizar los resultados obtenidos en base a los tamaños de organización que respondieron la encuesta: 50% de empresas multinacionales y 50% de pequeñas y medianas empresas (compuesta por hasta 250 empleados).



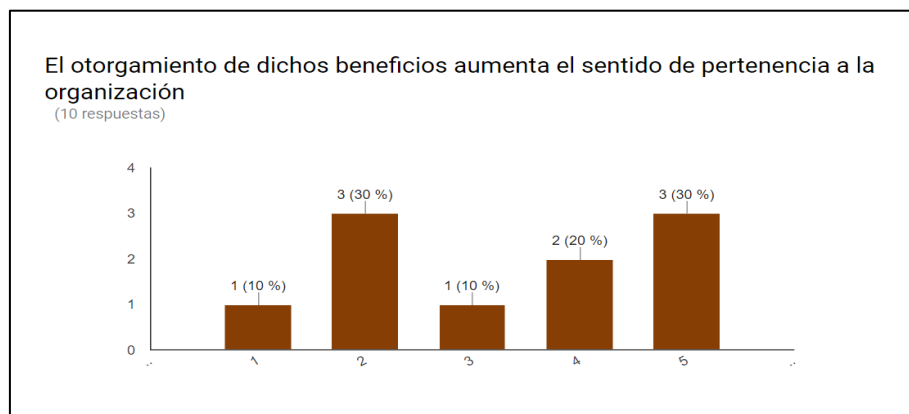
De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos observar dos tendencias: un 40% de encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación y, otro 40% está totalmente en desacuerdo. Teniendo en cuenta esto, podríamos

suponer que las respuestas se encuentran divididas de acuerdo a los dos tipos de organizaciones que completaron la encuesta: pymes y multinacionales.

Este análisis muestra como existen realidades opuestas en un mismo mercado y, como el tamaño de la organización puede influir en las decisiones a tomar.



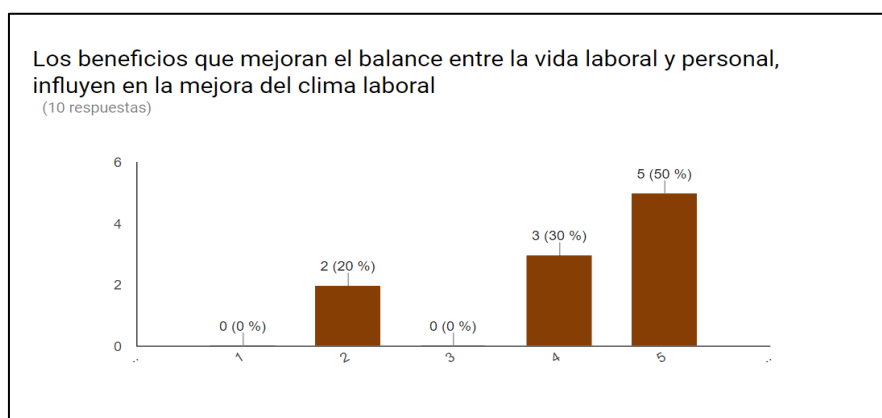
De acuerdo al 40% de los encuestados, cree que la aplicación de beneficios que mejoran el balance entre la vida laboral y personal influyen en el desempeño de los empleados. En este sentido, la percepción de las empresas coincide con la de los colaboradores, demostrando que es necesaria la creación de nuevas formas de gestionar el trabajo de acuerdo a las nuevas necesidades presentes en la sociedad.



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, encontramos que sólo el 30% de las empresas encuestadas considera que otorgan beneficios “work-life balance”

aumenta el sentido de pertenencia por partes de los empleados hacia la organización. Siguiendo este lineamiento, podemos mencionar las respuestas de los expertos entrevistados quienes aseguraron que no existe una relación directa entre ambas variables.

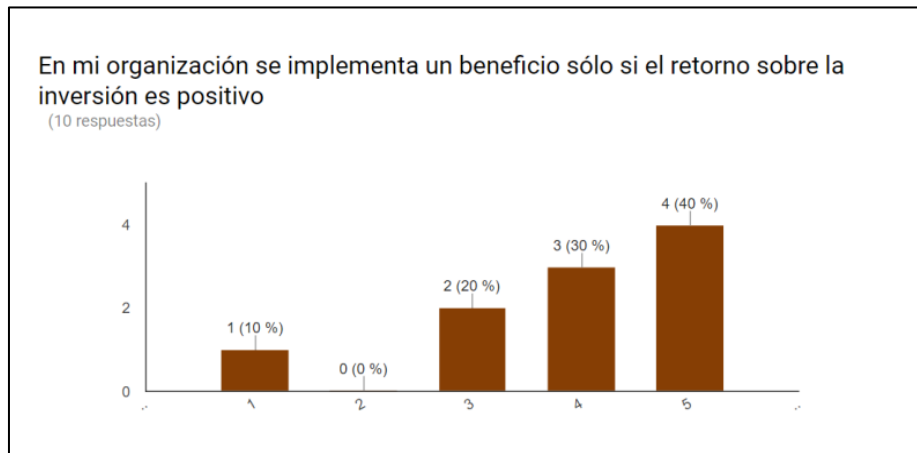
A su vez, los resultados coincidieron con la opinión de los empleados encuestados, donde sólo el 20.4% está totalmente de acuerdo con que la extensión de la licencia por paternidad a 10 días aumentaría el sentido de pertenencia hacia la organización.



Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, el 60% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo con que la aplicación de beneficios “work-life balance”, como la extensión de licencia por paternidad, influyen en la mejora del clima laboral. En este sentido, se puede relacionar con el apartado 2.2 del marco teórico y con las respuestas de los expertos. Los cuatro entrevistados opinan que la aplicación de este beneficio influye indirectamente en la mejora del clima ya que esto significa satisfacer una necesidad de muchos trabajadores, mejorando su calidad de vida y, por lo tanto, su relación con los el resto de los colaboradores en el ámbito laboral.

Sin embargo, esto contrasta con las opiniones de los empleados encuestados, donde sólo el 22.3% se encuentra totalmente de acuerdo con que el

otorgamiento de 10 días por licencia por paternidad (beneficio “work- life balance”) mejoraría el clima laboral.



El 40% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo en la implementación de beneficios solamente si el retorno sobre la inversión es positivo. Tal como fue explicado en el punto 2.3, la medición de los costos constituye una de las cuestiones fundamentales para la aplicación de un beneficio y, es por esto que medir los costos de las acciones que se realizan es la única forma de determinar si la decisión fue buena y demostrar los beneficios que trajo aparejados. En este caso, la medición del beneficio que se quiere aplicar es muy difícil y, por ello, muchas empresas no creen que sea correcto otorgarlo.



### **CAPÍTULO III: CONCLUSIÓN**

Luego de recolectar la información descrita para la realización del presente trabajo, y en cumplimiento con nuestro primer objetivo de investigación, que es conocer el estado del arte en materia de licencia por paternidad, hemos analizando los resultados obtenidos en relación a nuestra pregunta de investigación y concluimos lo siguiente:

Al desarrollar otro de los objetivos de investigación, logramos definir distintas leyes, programas y sociedades en distintos países que desarrollaron la extensión de la licencia por paternidad y, comparando la situación actual de nuestro país con el contexto internacional y regional, detectamos una gran brecha entre las necesidades de los individuos y la satisfacción de las mismas en cuanto a la temática abordada.

A partir de la realización del segundo objetivo que fue describir los aspectos de la concepción actual del trabajo y las previsiones a futuro, concluimos que existe una realidad en la que no se concibe una ley que otorgue sólo dos días corridos en concepto de licencia por paternidad por las nuevas necesidades que la sociedad presenta, debido a los nuevos roles que, tanto el hombre como la mujer, ocupan en la actualidad.

En este sentido, y en relación al cumplimiento de otro de los objetivos de la investigación (proponer posibles estrategias que podrían seguir las compañías respecto a la Licencia por Paternidad), creemos que las empresas deben mejorar las condiciones que la ley otorga con el fin de satisfacer las nuevas demandas de la sociedad, y como consecuencia, de sus colaboradores. Es imprescindible comprender que existe un nuevo rol del hombre y que se requiere de innovación en las prácticas para su gestión. Para ello, hemos

propuesto tres implicancias que podrían contribuir con la solución de la problemática planteada.

Más específicamente, de acuerdo a nuestra pregunta de investigación, describiremos las ventajas y desventajas que detectamos para la aplicación de 10 días hábiles como beneficio de licencia por paternidad:

- Una de las principales desventajas que tiene la aplicación de este beneficio es que no puede ser medido el impacto de su implementación. Como consecuencia, las empresas no podrán conocer con precisión cuál será el retorno de la inversión del beneficio implementado.
- Otra de las cuestiones es que, al ser considerado un derecho adquirido, el otorgamiento de la extensión de la licencia no generará un cambio radical en el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas lo otorga como beneficio corporativo, para mantener la tendencia y la competitividad en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a aplicarlo y así ser más atractivas para sus candidatos.
- Por otra parte y contrario a lo que pensábamos, luego de analizar los resultados obtenidos, tanto los expertos entrevistados como los representantes de Recursos Humanos encuestados opinan que la extensión de la licencia no influye significativamente en el aumento del sentido de pertenencia. Esto es una desventaja dado que no implica una mejora en este aspecto tan importante para la organización.
- Una de las principales ventajas de la aplicación de este beneficio es que, no sólo impacta al empleado en particular sino que colabora con una mejora en la sociedad. Tal como lo explican los expertos, cuando un individuo es más feliz, mejora su calidad de vida y, por ende, su relación

con el entorno. Al aplicar un beneficio que satisface una necesidad, no sólo se puede observar un mejor clima de trabajo sino que también se colabora con la formación de una mejor sociedad en la que los niños reciben una crianza mucho más participativa por parte de los hombres.

- Por último, una de las ventajas más importantes de la aplicación del beneficio es la colaboración en el intenso trabajo que existe en la actualidad por la lucha de igualdad de género. Todos los expertos entrevistados concuerdan en que los roles de ambos cambiaron, y así como hubo una importante inclusión de las mujeres en el mercado laboral, se deben promover las condiciones necesarias que le permitan al hombre tener un papel más protagónico en el ámbito familiar. Aumentar los días de licencia por paternidad reduce los costos asociados a la contratación de una mujer para un determinado puesto y asemeja la inversión que deben realizar las empresas, disminuyendo una de las principales fuentes de discriminación en las organizaciones.

## **CAPÍTULO IV: IMPLICANCIAS**

Luego de realizar el trabajo, detectamos las siguientes opciones como medidas de mejora en cuanto a la problemática planteada. A continuación se detallan:

1) Desarrollo de políticas de entrenamiento parental por parte de las empresas: Creemos que es necesaria la formación del individuo para conocer cuáles serán los cambios en su vida con la llegada del bebé, sus nuevas responsabilidades, obligaciones y sus nuevas necesidades como así también las de su nueva familia. Esto permitiría que el individuo pueda tomar mejores decisiones al contar con mayor información; que se capacite de manera más global y se sienta acompañado por la empresa en una cuestión tan compleja como es la de ser padre.

De esta manera, la organización brindará una asistencia integral que se ajuste a la necesidad puntual del hombre, inherente al nuevo rol que ocupará en su vida personal y profesional.

Proponemos charlas anuales con profesionales expertos que contribuyan con esta formación, con el fin de acompañar y formar a los hombres antes y durante la paternidad.

2) Implementación del beneficio corporativo: las organizaciones deberían otorgar la extensión de la licencia por paternidad a 10 días hábiles como un beneficio para la totalidad de los empleados. Esto no sólo implica una satisfacción personal del nuevo rol que tiene el hombre en la sociedad, sino que también disminuye la disparidad de género existente en el ámbito laboral.

3) Por último, proponemos que el primer mes posterior a la licencia por paternidad, los hombres realicen una jornada laboral de 6 horas, con el fin de contar con más tiempo para compartir con su familia y ocuparse de lo inherente a su nuevo rol.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aguayo y Kimelman (2016, Junio), *5 Lecciones Aprendidas para promover una paternidad Activa*, Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2016/06/16/5-lecciones-aprendidas-para-promover-una-paternidad-activa/>
- Ana Broitman (2016, 12 de Junio), *Beneficios Flexibles y Remuneracion Total*, Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de [http://www.ieco.clarin.com/economia/Beneficios-flexibles-compensacion-total\\_0\\_1594040629](http://www.ieco.clarin.com/economia/Beneficios-flexibles-compensacion-total_0_1594040629).
- Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Editorial Morata.
- Cain Miller, C. (2014). *Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away*. The New York Times. [En línea] Disponible en: [http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dontget-carried-away.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dontget-carried-away.html?_r=0)
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (2007). México: Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A.
- Cippec (Junio 2016) *¿Cómo promover un cambio en el régimen de licencias por maternidad, paternidad y familiares? Lecciones aprendidas del análisis de casos provinciales*, Recuperado el 10 de Septiembre de 2016 de: <http://www.cippec.org/documents/10179/51825/168+DPP+PS,%20C%C3%B3mo+promover+un+cambio+en+el+r%C3%A9gimen+de+licencias+por+maternidad,%20paternidad+y+familiares,%20Lecciones+aprendidas+del+an%C3%A1lisis+de+casos+provinciales,%20D%C3%ADaz+Langu+u+y+Florito,%202016/f43d9aee-328c-4a0d-b97f-c6c386617374>
- Clarín (18 de julio de 2016), *Licencia por paternidad una deuda pendiente: ellos quieren 15 días*, Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de: [http://www.clarin.com/sociedad/Licencia-paternidad-deuda-pendiente-quieren\\_0\\_1597640394.html](http://www.clarin.com/sociedad/Licencia-paternidad-deuda-pendiente-quieren_0_1597640394.html)

- Código del Trabajo (s.f), Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de [http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516_recurso_1.pdf)
- Código sustantivo del Trabajo (s.f) Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1502/Codigo%20Sustantivo%20del%20trabajo.pdf>
- Cook y Reichardt (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Editorial Morata.
- *Corte Constitucional de Colombia* (s.f) Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de [www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2003/C-273-03.htm](http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2003/C-273-03.htm)
- Cravino, L. *Un trabajo feliz* (2003). Buenos Aires: Temas.
- Cuadra, A. & Veloso, C.(2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral*. Revista Universum, 2 (22), 40 - 56.
- Gobierno de Chile (s.f) Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de [http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/Cartilla\\_derechos\\_laborales\\_web.pdf](http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/Cartilla_derechos_laborales_web.pdf)
- Gobierno de Uruguay (s.f), *Introducción Práctica al Régimen Laboral Uruguayo*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/descargas/Regimen-Laboral.pdf>
- Hinojosa, C. *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile.
- Infobae (15 de junio de 2016), *Licencia por paternidad ¿Más cerca?*, Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de: <http://www.infobae.com/tendencias/2016/06/15/licencia-por-paternidad-mas-cerca/>
- Infobae (2015, 6 de Julio), *Otorgaron una licencia de maternidad a un integrante de pareja gay*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de

<http://www.infobae.com/2015/07/16/1742194-otorgaron-una-licencia-maternidad-un-integrante-una-pareja-gay/>

- Justicia de Brasil (s.f), *Programa de Extensión de Licencia por paternidad* , Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de [http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/333502250/decreto-8737-16?ref=topic\\_feed](http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/333502250/decreto-8737-16?ref=topic_feed)
- Kuhn (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962) *The structure os Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: Hacia una Recuperación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic Morata. Madrid.
- La Nación (2016, 22 de Septiembre), *40 días de licencia por paternidad: una empresa comienza a otorgar este beneficio a los padres recientes*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1940263-40-dias-de-licencia-por-paternidad-una-empresa-comienza-a-otorgar-este-beneficio-a-los-padres-recientes>
- Ley 19.161(Uruguay) (2013, 15 de Noviembre), Recuperada el 15 de Septiembre de 2016, de [http://www.bps.gub.uy/bps/file/7637/2/ley19161\\_licencia\\_por\\_maternidad\\_licencia\\_por\\_paternidad\\_subsidio\\_parental.pdf](http://www.bps.gub.uy/bps/file/7637/2/ley19161_licencia_por_maternidad_licencia_por_paternidad_subsidio_parental.pdf)
- Ministerio de Trabajo y seguridad Social (s.f), *Inactividad Compensada por Paternidad*, Recuperada el 15 de Septiembre de 2016, de <http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/inactividad-compensada-por-paternidad>
- Naciones Unidas, (2011). *Men in families and Family Policy in the Changing World*. Nueva York.
- Namakforoosh, M. (1999) *Metodología de la investigación*. 2a ed. México, D.F.: Limusa.

- OIT: Convenio número 156 - Adopción: Ginebra, 67ª reunión CIT (23 junio 1981), Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C156](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156)
- Organización Internacional del Trabajo (2014), *Maternity and Paternity at work: Law and practice across the world*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_242615.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf)
- Öun, I. y Trujillo, G.P., (2005). *Maternity at Work: A Review of National Legislation* (OIT, TRAVAIL, Ginebra).
- Pautassi y Rico (2011, 12 de Julio) ,*Cuidado Infantil y Licencias Parentales. Boletín de la Infancia y Adolescencia sobre el avance de los objetivos del desarrollo del Milenio*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de [http://www.unicef.org/lac/desafios12\\_cepal-unicef.pdf](http://www.unicef.org/lac/desafios12_cepal-unicef.pdf)
- Pereira Jardim, L. (2008). *Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX*. Gaceta Laboral, 14 (1), 82 - 101.
- Proyecto de ley Nro 1874/15, Rubén Giustiniani
- Rahimic, Z., (2013). *Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies*. International Business Research.
- Real Academia Española (s.f), *Definición de Trabajo*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de: [www.rae.com](http://www.rae.com)
- Sampieri, R. & Collado, R. & Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo* (1998). España: Ed. Plza & Janes.
- Victor Vergilio (s.f.), *Marco de la Primera infancia y Programa de empresa ciudadana*, Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de



[http://victorvergilio.jusbrasil.com.br/artigos/381119342/marco-da-primeira-infancia-e-o-programa-empresa-cidada?ref=topic\\_feed](http://victorvergilio.jusbrasil.com.br/artigos/381119342/marco-da-primeira-infancia-e-o-programa-empresa-cidada?ref=topic_feed).

- Ximena Casas (2014, 28 de Abril), *Por la inflación las empresas ofrecen mas beneficios a sus empleados*, El cronista, Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de: <http://www.cronista.com/negocios/Por-la-inflacion-las-empresas-ofrecen-mas-beneficios-a-sus-empleados-20140428-0031.html>.

## ANEXO

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Se realiza una introducción, explicando el trabajo que estamos realizando e informando a cerca de las licencias que se dan en los diferentes países, con el fin de ponerlos en contexto antes de iniciar con las preguntas.

- 1) ¿Cuál es su opinión acerca de lo que la ley de contrato de trabajo otorga en concepto de licencia por paternidad?
- 2) ¿Cuántos días considera usted que sería conveniente otorgar como licencia?
- 3) ¿Conoce empresas que otorguen la extensión como beneficio? Si la respuesta es afirmativa, ¿era para todos los puestos? ¿Qué piensa al respecto?
- 4) Si las empresas brindan como beneficio la extensión de la licencia a 10 días, ¿mejoraría el clima organizacional?
- 5) Si las empresas brindan como beneficio la extensión de la licencia a 10 días, ¿aumentaría el sentido de pertenencia?
- 6) ¿Cómo podríamos identificar estos cambios? ¿Cuáles serían los aspectos más visibles? ¿Existe la posibilidad de medirlo?
- 7) ¿Cuál es su opinión acerca de los costos que traería aparejado el beneficio de la extensión de la licencia a 10 días?

## Entrevista a Luis María Cravino

Pregunta: ¿Cuál es su opinión acerca de lo que la ley de contrato de trabajo otorga en concepto de licencia por paternidad?

Primer punto, la ley es vieja. Está pensada en un universo que hoy ya no existe que el hombre trabaja y la mujer no, con lo cual en realidad tampoco estaba tan prevista una licencia por maternidad porque se suponía que la mujer no trabaja. Pensar en un mundo nuevo, donde obviamente hay un doble ingreso y las mujeres trabajan y prácticamente constituyen la mitad del PA. En Argentina es un poquito menos pero hay países como Estados Unidos donde hay tantas mujeres trabajando, como hombres trabajando. Tampoco uno puede sostener el concepto que los hombres hoy sean el sostén del hogar porque en realidad ya el dato significativo es que la mayoría de los que estudian en las universidades son mujeres y a la larga, eso va a ser mucho más significativo.

Sin embargo, todavía hoy las mujeres ganan un 27% menos que los hombres pero es más por discriminación que por lo que corresponde. Uno puede pensar un doble planteo: no sólo cuántos días de licencia tengan sino cómo en algunos de los países nórdicos que en realidad la licencia por maternidad/paternidad es escogible entre uno de los dos cónyuges, o sea uno puede tener la licencia de 1 año donde puede ser el hombre o la mujer.

Lo primero que uno tendría que pensar es que cualquier persona que tiene un hijo sabe que tener dos días de licencia y, si uno cae domingo o sábado es uno solo, y con el sólo elemento legal de que es porque el hombre va a inscribirlo, parece como anacrónico. Ahora, ¿qué hace la gente?, inventa sustitutos porque cuando sabe que va a tener un hijo no se toma las vacaciones para aplicar eso. Lo mismo que las mujeres porque tampoco los tres meses que son lo que es legal, también es poco. O sea, que se podría cuestionar eso. Si uno dijera: “¿parece poco?”, sí, parece poco definitivamente.

Ahora toda licencia genera un costo. O sea si se dijera: “Bueno, ahora los hombres tienen un mes” o dos meses, o tres meses, o cinco años, o lo que fuera, aumenta el costo. La pregunta cuando uno aumenta el costo es si tiene un beneficio. Y si no tiene un beneficio, la pregunta es que hay cosas que muchas veces se hacen aunque algo tiene un costo y no necesariamente uno tiene que pensar una perspectiva utilitaria de un beneficio, puede ser un derecho, puede ser mejorar la calidad de vida.

En todo el mundo hay una crisis, no hace falta leer autores como Richard Sellers, por ejemplo, pero hay una crisis de la motivación. Más allá de que hoy se mide y antes no, el nivel de compromiso es mucho menor.

Es mucho más fácil medir el costo que los beneficios. Pero, contestando la primera pregunta, parece más una tontería.

En la mayoría de las empresas inventan estrategias, o dan más días o no cuentan los días de ausencia de la persona.

Pregunta: Y esto que trajo a colación de la crisis de la motivación, ¿lo dice porque cree que también puede ser un beneficio por ese lado?, ¿que algo del impacto puede llegar a aumentar la motivación de los empleados?

Si, a ver es mucho más complejo que eso. La crisis de motivación es porque se rompió el paradigma del empleo de por vida. Históricamente la gente entraba a trabajar a un lugar y se jubilaba en ese lugar, sobre todo cuando era la década de los ´80, con el fenómeno de la reingeniería, las empresas empezaron a contabilizar el empleo de otra manera, la crisis económica, y la persona sabe que la empresa no promete empleo de por vida, no promete carrera de por vida, por lo cual los empleados no promete compromiso de por vida. Y no es un tema generacional, el tema del compromiso es anterior a cualquier estudio generacional. La persona dice: “Bueno la empresa me va a tener a mi mientras quiera tenerme y yo voy a estar en la empresa mientras yo quiero estar”.

No es que automáticamente porque a un hombre padre le den en vez de dos días, cinco días, veinte días, va a decir que está feliz, pero va a ser una cosa más, es un elemento más. Yo si me dicen ¿qué es lo que más influye en el clima laboral? no son las licencias. Son el ambiente de trabajo, la relación con el jefe, el sentido de propósito, el sentido de pertenencia, la autoestima, el orgullo, el compromiso, etc. Las Neurociencias, sobre todo hay un autor que se llama David Rock que plantea que en realidad habitualmente hay un fenómeno que lo que más motiva en el trabajo es lo que llama SCARF: status, certeza, relación, fear, y autonomy. Las 5 cosas que más influyen en el ambiente de trabajo son: el estatus, que no me maltraten y que no me comparen, la certeza, que mi trabajo sea claro, la autonomía que me dejen hacer bien mi trabajo, las relaciones, que tenga una buena relación con mis compañeros, y fear, que haya una relación justa.

Ahora, que haya más días de licencia me parece razonable. También aumenta la salud de las mujeres. Porque si un hombre no puede ocuparse los primeros días del bebé, que son caóticos, si el marido está la mujer está más feliz. O sea que aumentar la cantidad de días de licencia a los padres hace también más felices a las mujeres. Y a los bebés, seguramente.

Pregunta: ¿Cuántos días considera usted que sería conveniente otorgar como licencia?

Primero, puede ser un acuerdo. Puede tener varias variantes. Uno es que puede establecerse un acuerdo con las mujeres. Por ejemplo, que un matrimonio diga que puede tener menos días el hombre y más días la mujer, puede ser un combo entre ambos. Ahora, parece como que mínimo serían dos semanas, que no cambia nada los costos laborales que un padre tenga dos semanas. Podría cambiarse si es una adopción no es lo mismo que si es un parto, no es lo mismo si el parto es múltiple, y no es lo mismo si el parto es complejo. Entonces, por ejemplo, uno podría pensar quince días por hijo. O sea que si en el parto salen dos, sean cuatro semanas. Podría pensarse algo así.

Pregunta: ¿Conoce empresas que otorguen la extensión como beneficio?

Me da la impresión de que casi todas las grandes compañías tienen al menos una semana. Ahora, una cosa es que sea formal y otra que sea informal. Un ejemplo, la empresa donde yo trabajo, soy el dueño. Cuando tuvimos hace un tiempo una trabajadora que tuvo un bebé, le dimos un mes más, o sea, cuatro, y después le dimos un sistema gradual: el quinto mes, cuando ingresó, trabajaba cuatro horas, pero le pagábamos ocho. El siguiente mes, trabajaba cinco y le pagábamos ocho. Y después quiso seguir trabajando cinco y le pagábamos ocho, hasta que como en el séptimo/octavo mes cuando terminó la lactancia volvió y le pagamos eso.

También hay otro beneficio que le dimos, que me pareció piola, es que ella viajaba en subte, pero en el último mes le pagamos un remis. Porque en realidad entendíamos que ella quería volver a trabajar pero la panza y el subte eran incompatibles. Entonces bien, podríamos tener teletrabajo. Ahora, por ejemplo, tenemos más un régimen de teletrabajo y tuvimos dos chicos en la empresa que tuvieron hijos y le dimos, por lo menos, una semana. Ahora, acuerdo de partes, no tenemos nada escrito, "Che, tomate los días que quieras y después vuelve", "Cuando creas que te parece que ya estabilizaste un poco el quilombo de tu casa, veni"

Pregunta: ¿Cree que tendría que haber una diferenciación entre otorgarlo a algunos puestos en particular o a todos?

No, me parece que la licencia no es porque alguien sea Gerente tiene distinción, que si sea analista u operario. A ver, primero los acuerdos de partes también se pueden negociar convencionalmente. Cada realidad es un mundo. Hay compañías que le puede costar más. A ver, un ejemplo. Yo trabajo en una empresa donde son bastante más mujeres que hombres, con lo cual, si le doy más licencia a los hombres no me cuesta más que si tengo una empresa donde tengo más hombres que mujeres, donde me podría costar más. Podría

negociarse por convención. Probablemente, en una empresa que voy a un sector de servicios como la salud o la docencia, que hay más mujeres que hombres, entonces podría negociar más la licencia para los hombres y el costo es menor. Ahora voy a una industria metalúrgica o petrolera donde casi todos los trabajadores son hombres, tendría que ver un poquito más. Podría pensarse no por el puesto sino por la cantidad. Vuelvo a decir, en la empresa donde yo trabajo son mayoría de mujeres, con lo cual, si yo le digo a los hombres tienen una licencia de una semana, a mi no me cuesta que soy dueño. No me cuesta tanto. Ahora, si fuera una empresa constructora que son todos hombres me costaría más.

Ahora, yo digo, no todos los beneficios hay que medirlos en términos de costos, porque en realidad todo beneficio tiene un costo. Algunos se dan solamente porque son derechos humanos. Un ejemplo, el derecho de estudiar. No se da por su costo es porque es un derecho. Las vacaciones se dan porque son derechos, la licencia es un derecho, o sea que yo creo que hay cosas que no puedes decir el costo. A ver, sería más barato achicar las vacaciones y aumenta la productividad. Y aunque no baje el compromiso es un derecho. También los derechos, hay un carácter que creo está establecido de la OIT, no son renunciables. O sea dos días, no puede ser menos de dos días, pero dos días no tiene sentido en el mundo actual. Si hoy en el Congreso se votase una ley para que sea cinco días hábiles no habría nadie que cuestionarse nada. Porque primero estás diciendo que un trabajador puede tener promedio dos o tres hijos, significa que en toda su vida le estas dando en vez de cuatro días de licencia, seis días más de licencia, nada.

Ahora, ¿cuál es la tasa de ausentismo en la Argentina hoy?, el 8% y crece. Significa que una persona falta 18 días por año. Con lo cual, si uno tuviese mejor calidad de vida, mejor salud, eso baja. En Argentina hay muchísimos más accidentes y pérdidas por accidentes que son extraordinariamente grandes, hay muchos más accidentes in itinere, etc.

Ahora estaba con una empresa que trabajan 10000 empleados y tiene muchas sucursales por todos lados. Y descubrieron que hay un tipo que está en la sucursal Quilmes que vive en San Isidro, y un tipo que está en la sucursal San Isidro que vive en Quilmes. Eso pasa todo el tiempo. Si alguien se pusiese a organizar, el tipo que vive en Quilmes y trabaja en Quilmes es más feliz porque se ahorra dos horas por día y ese tipo falta menos. Por ejemplo, el ausentismo está muy relacionado con la distancia al trabajo. Si la gente trabajase más cerca, faltaría menos. Y como una persona falta el 8% de los días, en el año son 20 días. Dar una licencia de 5 días más, dos o tres veces por año, es nada. No tiene costo, como la publicidad de Mastercard.

Pregunta: Si las empresas brinda como beneficio la extensión de la licencia a 10 días, ¿mejoraría el clima organizacional?

Sí y no. Si una empresa tiene un mal clima porque los jefes son de despóticos, porque las cosas no están claras, porque tiene un sistema de gestión que persigue a la gente, porque los jefes son psicópatas o lo que sea, no porque te den cinco días de licencia vos vas a ser feliz. Ahora bien, si vos tenés un buen clima, hay un buen supervisor, tenés planes de desarrollo de la gente, si tenés tres días más de licencia sentís que sos un poquito más feliz porque si tenés uno o dos días de licencia sentís un encono. El clima no va a mejorar de las malas empresas porque den dos días de licencia.

Ahora, los derechos no mejoran el clima por si, mejoran la calidad de vida. Si yo hoy mido el clima en todas las empresas de Argentina, y mañana doy 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 días de licencia más por paternidad, no mejora el clima porque es un derecho adquirido. Por ejemplo, mañana las vacaciones son quince días, mañana la persona que ingresa tiene 18 días no va a cambiar el clima, mejora la calidad de vida. Si mejora la calidad de vida, vas a trabajar mejor. El clima es como vos percibís subjetivamente a la empresa. Ahora, si tu jefe es un maltratador serial, vos pensas que tu empresa es una porquería. Si la empresa te da tres días más por licencia por paternidad, vas a seguir pensando que la



empresa es una porquería. Ahora, tenes menos quilombo en tu vida porque vos sos marido y pudiste estar con tu esposa, llevarla a la clínica, los primeros días que nadie duerme vos te turnas con tu esposa. Pero el clima mejora por cosas mucho más profundas. Por las políticas de Recursos Humanos, por la cultura, por el estilo de los jefe. El 50% del clima depende de los jefes.

Ahora, yo digo, ¿hay que tener más días de licencia por paternidad? La respuesta es sí. Porque es un derecho, porque mejora la calidad de vida de la persona, porque la gente son más felices. No necesariamente más feliz en el trabajo. A ver, si yo tengo un jefe que es una porquería y estoy horrorizado de trabajar en mi trabajo y me dan tres días más de licencia soy tres días feliz en los días de licencia, pero cuando vuelvo al trabajo soy infeliz. Ahora, esos tres días fui feliz y hacer feliz a una persona vale. Tengo mejor calidad de vida, mi esposa estaba más feliz porque los tres días esos la pude ayudar, pude hacer cosas que después no las pude hacer, pero nada más que eso. Por ejemplo, si mañana doy un fin de semana largo la gente es más feliz, aumentó los costos pero no aumenta el clima. El clima no mejora por dos, tres, cuatro, cinco días más.

Pregunta: ¿Cree que la Extensión de la Licencia puede aumentar el sentido de pertenencia?

Creo que no, por la misma razón. Ahora, esto no significa que dar la licencia está buenísimo. A ver, si yo estoy enfermo y la compañía me da una licencia yo no voy a estar más feliz por eso con la empresa, pero tengo mejor calidad de vida. Si la empresa me mejora la comida y en vez de darme una milanesa me da sushi, y a mí me gusta más el sushi que la milanesa, yo no voy a pensar que la empresa es mejor, pero estoy más feliz porque me gusta más el sushi que la milanesa.

Pregunta: ¿A través de qué cosas podríamos ver estas mejoras en el clima o este aumento del sentido de pertenencia? ¿Puede haber un aspecto visible?

Yo creo que directamente no, indirectamente sí. La gente si es más feliz, trabaja mejor. Estaba leyendo una frase que dice: la felicidad aumenta el rendimiento del cerebro porque cuando una persona está triste o malhumorada el cerebro trabaja más lento y tengo menos visión, cuando estoy más feliz trabajo mejor, soy más innovador, etc. Es decir, si tengo más licencia voy a estar un poco más feliz y si estoy un poco más feliz voy a trabajar un poco mejor. Tal vez voy a trabajar mejor, no sé si voy a tener mejor clima. Si me dan un escritorio más grande no voy a estar más contento con la compañía, pero tengo más espacio para juntar los papeles. ¿Para qué me sirve tres días más de licencia? Para que esté más feliz, y si está más feliz, mi cerebro trabaja mejor, voy a tener menos enfermedades, voy a faltar menos, voy a tener menos caspa, voy a tener menos propensión a tener una enfermedad coronaria, voy a tratar mejor a mi esposa, va a mejorar el vínculo parental, voy a criar mejor a los hijos, los hijos van a ser más felices y el mundo va a ser mejor. Tiene que ver más con el mundo que con el trabajo.

Pregunta: Entendemos que la organización necesita ver algún rédito cuando se da un beneficio nuevo...

No lo vas a poder medir. Mi teoría, mira que soy especialista en medición, y no lo vas a poder medir. Lamentablemente no. Se puede inferir porque va a mejorar el mundo. A ver, imaginémosnos que por alguna razón yo pruebo que si aumenta la cantidad de días por licencia por paternidad disminuye la violencia de género. Imaginemos esa hipótesis. Yo digo, ¿mejora el clima de trabajo? No. ¿Mejora la productividad de la compañía? No. No mejora nada. Ahora, para las mujeres mejora, para los hombres mejora, para la sociedad mejora, porque hay menos violencia de género y a la larga, también mejora para las empresas, porque hay muchas mujeres que faltan porque tuvieron violencia de género. Imaginate que si se descubre que dentro de 40 años que dar una licencia por paternidad hace más felices a los bebés y los bebés más felices, son más creativos. Es como si yo dijera, imaginate que las empresas tuvieran

que poner un impuesto a la leche en polvo para que el bebé tome menos leche, ¿Cuánto te aumenta la productividad? Nada. Pero dentro de 40 años va a haber personas más alimentadas.

Pregunta: Los países más desarrollados tienen más licencia por paternidad, inclusive algunos tienen meses. ¿Hay alguna correlación que se pueda hacer?

Hay un profesor de Canadá que se llama Nick Bondris, amigo mío, tuve la suerte de dar algunas clases con él en Toronto, que midió que los países más desarrollados no sólo que tienen más recursos sino que tienen más intellectual capital, que es mayor cantidad de años de estudio por persona, mayor cantidad de teléfonos celulares por persona, mayor cantidad de internet por persona, mayor cantidad de doctorados por persona, mayor cantidad de papers por persona, mayor cantidad de patentes por persona, etc. Si vos vas a, ¿Por qué Noruega, Suecia? Porque tienen mayor cantidad de intellectual capital. Esto es, viven del capital intelectual. El 70% de la población de Suecia terminó estudios universitarios. También tienen mayor PBI por habitante. Ahora, ¿Qué viene primero? ¿El huevo o la gallina? Fijate, que yo pueda establecer la relación de que si los padres tienen más días por licencia de paternidad, aumenta la propensión a que los padres se preocupen por la educación de los hijos, es bueno para la Argentina, porque va a aumentar el intellectual capital. Midan lo que quieren medir, pero no es correcto medir el incremento al compromiso laboral. Ahora, es bueno para el país, es bueno para el mundo que haya más licencia por paternidad. El costo de la licencia por paternidad se paga por padres más felices, bebés más felices y un mundo más feliz.

Entrevista a Martín Saiz:

Pregunta: ¿Cuál es su opinión acerca de lo que la ley de contrato de trabajo otorga en concepto de licencia por paternidad?

Este es un tema más... Yo les digo mi postura, ¿no? Este es un tema más de la obsolescencia del marco regulatorio de las relaciones laborales en Argentina. De igual manera, como tenemos convenios que rigen en la actualidad desde el año... Yo he trabajado con un convenio del año '68, que rige en el 2017 por la ultra actividad, nada más. Esto es algo más. O sea, las leyes argentinas, en términos laborales están muy obsoletas. No han acompañado los cambios sociales, o las demandas que tienen las personas para con las empresas, ya sean justas o no. O sea, la demanda no entra en un análisis de justicia. Es una demanda y punto. Con lo cual, la realidad es esa. Que hoy tengamos dos días de paternidad, conversado en los tiempos de Alfredo Palacios que fue el gran impulsor de todas estas cosas en Argentina, esto era una conquista, como que hoy no vayamos a laburar. Pero hoy ya quedó obsoleto. El tema pasa por ahí. Que sea poquito tiene que ver para mí con eso. Ahí está la cuestión de por qué es poquito. Ni es poquito, ni es mucho, ni es poco, es algo que está obsoleto, y la realidad es que, para mí también, las demandas de los Recursos Humanos van por la Panamericana y el marco regulatorio va por la calle del barrio. Entonces estamos muy lejos.

Pregunta: ¿Cuántos días considera usted que sería conveniente otorgar como licencia?

Te voy a responder con otra cosa y si no soy claro ustedes pregúntenme porque yo hago lo conmigo mismo. Pero a mí me parece que lo que tendríamos que hacer es, no pensar en cuantificar los días beneficios sociales, sino en realmente ver cuál es la necesidad que hay detrás de la demanda. O sea, hoy un hombre que es padre necesita, ¿qué? Porque tal vez no necesita días. Tal vez lo que necesita es formarse para ser padre, tal vez lo que

necesita es saber qué gaita va a tener que manejar de ahora en adelante para ser papá, cómo va a tener que reorganizar su estructura de vida desde el momento que es padre. La realidad es que, por lo menos yo lo que he tratado es... Te estoy hablando de gente de planta y joven, ¿no? No son paternidades muy planificadas. O sea, es un arrebató de pasión de un fin de semana y es padre. Entonces, ¿él qué tanto puede dimensionar que tener dos o diez días le va a servir? La verdad que me parece que ahí también hay algo a trabajar. Ante una demanda a una tendencia o una cosa, lo que hace Recursos Humanos es salir con una respuesta cuantificada sin ver realmente cuál es el problema social que hay detrás de eso. Entonces, capaz que la empresa podría acompañar. Yo siempre uso el mismo ejemplo, no tiene que ver con esto pero me parece que vale también. Cuando se muere algún familiar de un empleado, la empresa lo primero que hace es: corona, presencia en el velorio, deja salir a los compañeros para que vayan a acompañar y al día siguiente esto se acabó. Y el acompañamiento que hay que hacer desde la persona, si te sentas con un psicólogo te va a decir que no es lo mismo acompañar a una persona si se le muere un hijo, un padre, un abuelo o un hermano. Ni hablar de la pareja. Con lo cual, yo siempre apuesto a eso. Las veces que he tenido por desgracia que se muera alguien y me parece bien un acompañamiento distinto. A mí me parece que la cuestión no es cuántos días. Acá lo que tenemos que salir a realmente aprender y dimensionar es qué necesita. Porque tal vez lo que él me está pidiendo no es lo que necesita, y yo puedo hacerle ver que en realidad lo que él necesita es otra cosa. No por capricho mío, sino por intervención de otra disciplina, de otros profesionales y darle una ayuda distinta. Con esto te respondo. Igual, si te tengo que responder así a tu pregunta directa... Como digo siempre en clase, ¿por qué diez, por qué no once, por qué no nueve? ¿Que dos días no existe? No existe. Ahora, de vuelta, para poder decir: mirá, la licencia por paternidad tiene que ser la misma que la mujer ¿Por qué? Porque tiene que acompañar a la madre en todo el proceso de los primeros meses, de la noche. Eso no lo puede decir ni el profesional de Recursos Humanos, ni el

abogado que cambia la ley. Ahí tenes que traer a algún profesional de... ¿Medicina? Ni se quien es. La verdad, que venga y nos enseñe qué tenemos que hacer con esto. Para mi esta errado el foco de eso, ¿no? O sea antes de ver cuántos días... Si la cuestión es diez días, si. Demos diez días porque es más que dos. Eso sí. De la nada a diez, ya es un gran avance, ¿no? Pero bueno, no creo que eso esté realmente dando respuesta a la verdadera necesidad que hay detrás de esto.

Pregunta: ¿Vos crees que hoy el hombre ocupa un nuevo rol en la familia, y que esto genera los cambios en la demanda?

Sí, sin duda. Yo a mi señora ya le dije que quiero ser amo de casa y no la logré convencer. O sea, ahí está también. Las sociedades mutan constantemente y los roles que asumen. Para mí, los roles no se asumen por género. No es que la mujer asume un rol o el hombre asume un rol. Los roles se asumen por posicionamiento. Esto es también postura mía. Puede haber alguien que ejerza la función materna y ser un varón, dejando de lado la cuestión biológica, ¿no? Que realmente cubra ese rol sin ser una cuestión de género. Con lo cual, me parece que ahí está el tema. Claramente la función del hombre no es la misma que la que hace treinta años atrás. Ahora, ¿puedo yo definir? No, no estudié para eso. Lo que sí puedo hacer es observarlo y pedir ayuda. Por eso, estamos con un marco de hace setenta años atrás, entonces ¿qué el hombre ocupa otro rol? Sí. ¿Que la mujer ocupa otro rol? También. Pero algo que yo he estudiado, sin llegar a un nivel de experto pero me interesó mucho en un momento por otra cosa, es ¿Cómo han mutado las instituciones en Argentina? La justicia, el trabajo... Bueno, estudio el trabajo en particular pero... Y la familia. Cuando vos ves cómo ha mutado la conformación familiar en la Argentina, asusta. Ese modelo antiguo de la primera mitad del siglo XX, de los abuelos, los hijos, los primos... Eso ya no existe más en la Argentina. Las familias se ensamblan, los hijos a veces se crían solos, a veces son criados por el personal doméstico, hablan neutro ahora... Tengo un primito que habla neutro. Todas esas cosas

van cambiando y desde ya que implican que tengamos que tener otro rol. Por eso vuelvo al principio, para intentar mostrar coherencia, ¿qué es lo que necesita? Con diez días, ¿Llego realmente a cubrir lo que necesita o es una cuestión de evolucionar los dos días? ¿Qué necesita ese flaco?

Pregunta: Pero qué pasa cuando las necesidades son muy distintas, esto de que quizás alguien es padre por una noche de pasión y alguien que lo es porque lo planificó, cuando RRHH tiene que dar un beneficio e intentar mantener la equidad.

Es que la equidad no es darles a todos lo mismo. Pensar en darles a todos lo mismo es una cuestión medio socialista y fuiste a mal puerto por preguntarme esas cosas. Pero para mí lo que tenes que ver es, como en cualquier otro beneficio que asignes, a quién se lo estás dando y tratar de que los beneficios sean lo más personalizados posibles para realmente darle en la tecla. Ver cuál es el incentivo correcto para que ese tipo o tipa, es lo mismo, no viene al caso, logre la productividad que yo quiera. Es por demás complicado mientras más grandes son las nóminas, es más complejo, pero siempre voy a caer en lo mismo que es la figura del jefe que tiene que ser un líder de verdad. Entonces, si realmente tenemos en nuestras nóminas mandos medios que sean líderes esto no es problema. Porque esa persona va a saber “Mira, este que tiene una paternidad planificada...” Ni sé si es el término correcto, no? Sino que es algo que viene madurando, que lo buscó, que se preparó, todo, ¿Hoy qué está necesitando? ¿Dos veces por semana irse antes a buscarlo a la guardería porque la abuela no llega? Dáselo. ¿Qué costo hay detrás de eso? Es un tema súper crítico.

Mi experiencia por lo menos es que cada vez que tiras a la nómina un beneficio, así general para todos, el impacto es menor porque es imposible con una bala pegarle a cincuenta. Entonces, en vez de tirar una bala a cincuenta, prefiero tirar cincuenta flechas y de los cincuenta le voy a pegar a treinta y

cinco. Y fui más exitoso que con una bala. Hay que ver cada caso, uno por uno. Creo que ese es nuestro trabajo.

Pregunta: ¿Conoces empresas que otorguen la extensión como beneficio?

Si, donde yo trabajo. Lo que no hacemos, por decisión mía, es transparentarlo. Pero ahí, de vuelta, la cuestión interdisciplinaria de Recursos Humanos. Hasta que yo no tenga un marco regulatorio legal que a mí me permita ir para adelante con esto, o un caso de jurisprudencia, o algo que a mí me deje tranquilo que no voy a tener un problema después, lo manejo en la sombra. Entonces lo manejo con quien yo quiero manejarlo, porque se lo merece, porque lo necesita, no porque fue padre. Porque realmente queremos que esa persona tenga eso y la verdad que no reparamos en los diez días. Tema de días, los que necesite. Horarios, los que necesite. Y después lo que hacemos es... Damos muchos... Bueno, hay algo que ya nosotros tenemos gratis porque nosotros lo distribuimos que son los asientos... Yo trabajo en una autopartista... Los asientos del auto, esos de los bebés. Bueno, esos tenemos mil. Que sale guita, ¿no? Pero... Bastante guita sale eso. Bueno, lo regalamos. Sea hombre, mujer, regalamos uno de esos. Y después lo que también los chicos de Recursos Humanos arman como una gran canasta, super fina, con un montón de productos y cosas así, que ni sé que tiene pero sé que cae muy bien eso. No sé qué es pero también, sea padre o mujer.

Me acuerdo con dos colegas haber conversado esto que se manejan igual. Nos manejamos en la sombra. ¿Por qué? Porque no tengo seguridad jurídica que me asegure que no me estoy comprando un problema.

Esos países que tienen 88 días, no sé si es Suecia o Finlandia, son estados de bienestar. O sea, tienen otra cosa atrás. Acá en Argentina me hacen juicio porque no le gustó mi cara. Entonces yo también me debo a la empresa asegurarle no comprarme un problema, ¿no? Entonces, ¿Tenemos? Si,



tenemos. Porque no nos vamos a poner en contra de la tendencia pero en la informalidad.

Pregunta: ¿Y cómo se gestiona? ¿Mediante los jefes? ¿Quién sí y quién no?

Lo definimos juntos. O sea entre Recursos Humanos y el jefe del sector o... A veces los compañeros traccionan bastante. Estoy acordándome los casos... Es algo como que sale muy natural y a mi me gusta que así sea también, ¿no? Porque la verdad que es un momento que tiene que ser para disfrutarlo. Entonces, "Bueno, loco, ¿Qué necesitas? ¿En qué te podemos ayudar?". Por eso, no siempre es plata. No siempre es tiempo tampoco. Yo no soy padre, pero si lo fuera mañana me siento un inútil. O sea, no sé qué tengo que hacer. Con lo cual, eso es algo que yo tengo en la cabeza dando vueltas hace mucho. Para adelante, para el año que viene, si llega a surgir un caso así, acompañar al padre o a la madre desde ese lugar, desde la formación. Y saber qué se puede hacer, si hay cursos o no, la verdad no tengo ni idea. Pero bueno, a ver con qué podemos fomentar que sean buenos padres.

Tenemos otras acciones que no tienen que ver con la paternidad que nos llevan a hacer esto, no? Las nombro para que sepan. Nosotros tenemos un programa para acompañar la transición de séptimo a primer año. O sea, queremos que todos los hijos de nuestros empleados terminen el colegio. Con lo cual, ahí tenemos una jornada de un día entero en la empresa entre los de séptimo y primero con el chico o la chica, y el padre presente, donde le hacemos ver la importancia que tiene continuar. Y después tenemos una jornada con todos los que están en la secundaria, y seguimientos cada cuatro meses, en cómo les está yendo y en qué nosotros los podemos ayudar. Vemos las notas, y pagamos centros de estudios extracurriculares. Y eso la verdad es que no esperamos ningún retorno. Es como una cuestión así, que la llevamos adelante. Es como un compromiso social de la empresa. Gastamos mucha gaita en eso pero lo hacemos porque realmente pensamos que es lo que hay que hacer y queremos colaborar en algo. De ahí viene derivado eso. Perdón

que me fui de tema. Pero para que entiendan. A eso queremos sumarle. Porque hay bastantes casos de estos y calculo que podemos ayudar desde otro lado.

Pregunta: Estos beneficios que nos comentas que brindan en la empresa, ¿mejoran el clima en la organización?

Si, totalmente. A ver, lo tracciona. Son cosas que no pasan todos los días. La verdad que no tiene un patrón de comportamiento. Tal vez tenes dos paternidades juntas y después pasan tres meses y no tenes ninguna. Eso, por lo menos, yo no he identificado un patrón. Pero si, desde ya que tracciona porque... Vale la aclaración de vuelta, que yo no fui padre. Lo que si yo percibo de verlos en ellos como colaboradores... Creo que la mirada sobre una familia que va a ser padre también es distinta... Un colaborador es un compañero de trabajo... Genera un marco de incertidumbre, de “¿Qué voy a hacer?”, “La guita que necesito”, “Yo esto no lo tenía planeado”, “Mi pareja no era la mujer de mi vida y acá estamos”, y todas estas cosas que arman un bardo en la cabeza que la verdad a mi lo único que me importa es que sea productivo en lo que hace. Entonces, ahí voy. Con diez días, ¿Soluciono todo este quilombo? ¿O el flaco necesita otra cosa? Y eso ya a veces, desde la misma charla de dedicarle un rato y apelar a nuestro costado más humano, lleva tranquilidad, es bien visto, los delegados son muy afines a acompañar estas cosas. Con lo cual, el sindicato mismo lo ve con buenos ojos. Así, que si, si. Desde ya. Desde ya...

Yo siempre digo que este tema del clima laboral, cualquier cosa que hagan, es más que no hacer nada. Con lo cual, ir y decirle: “Loco, te felicito”, ya es más que no hacer nada. Así que, de ahí para arriba, cualquier cosa es bienvenida.

Pregunta: ¿Y en qué podemos ver estos cambios? ¿Hay manera de medir una mejora del clima laboral, un aumento en el sentido de pertenencia?

Yo siempre mido eso por la contraparte, ¿no? Y acá puedo dar fe. O sea, cuando vos acompañas a la gente desde ese lugar, al momento de ir con algo

malo, la gente banca mucho más el impacto o valora mucho más lo que se hizo antes. Como siempre decimos, un conflicto de temas laborales, hay que construir una relación, construir una relación, para que cuando se arme el quilombo, nos conocimos de toda la vida. Entonces, esto es lo mismo. O sea, medición... La medición del clima, de ir para adelante con todos estos proyectos como el que ustedes están investigando, lo vas a ver en el acompañamiento ante la mala comunicación, la gente acompaña mucho más, vas a tener menos quejas en temas salariales porque la compensación es cada vez más rica, y el tipo ve realmente que eso le importa. Con esto no les quiero vender una situación así de "Esta todo bárbaro". O sea, hay gente que no le interesa esto y por más que vos le pongas una alfombra roja con cincuenta Psicopedagogas, una Obstetra, si te la puede mandar a guardar, te la va a mandar igual. Eso también pasa y da mucha bronca, pero bueno, es parte de nuestro trabajo.

Y después... Desde ya que sí. Cuando vas a hacer la encuesta de clima, dependiendo el diseño que vos hagas, pero siempre hay un montón de preguntas que tienen que ver con el nivel de satisfacción. Entonces, ahí dependiendo de cómo lo diseñes sin dudas que recibís mejores devoluciones.

Acá hay otro tema también que a mi me preocupa cuando se va para adelante con estas cosas que es la estabilidad de estas cosas, y cuánto dura el rebote positivo de esto. Porque todo beneficio tiene como una curva de un producto. O sea, nace, crece, se establece... Entonces, yo siempre trato de... De hecho fracasé un montón de veces... De decir: "A ver, tiremos beneficios o cosas a la nómina que tengan una curva larga". O sea, que yo lo pueda mantener. Esto es algo para mantener en el tiempo, 100%. De hecho, así lo concebimos, ¿no? Pero que nunca baja.

¿Qué contrapartida tiene esto? O sea, yo no voy a tener más padres por el beneficio. No es que van a salir a tener más hijos porque yo... La verdad que no tengo esa lectura. Pero creo que para pedir más guita por esto, creo que la

medición pasa por la misma encuesta de clima, y preguntas que estén cruzadas y orientadas a saber los niveles de satisfacción. Nosotros no preguntamos si están conformes o satisfechos con estas cosas porque no es oficial. Entonces, yo no lo puedo medir. Pero, de vuelta, vos caminás la planta y te das cuenta...

A mi me pasó hace un tiempo, que también, por la contraria. O sea, para bajar el ausentismo, que ya de hecho era bajo pero en mi obsesión por esas cosas, a los tres primeros que no falten en todo el mes ni tengan llegadas tarde, yo les bancaba una salida al cine y una cena entera a él y a toda la familia. O sea, lo ganaron todo pero yo tenía la sensación de que no... No sé, era una sensación mía, no? Y salí a andar por la planta y... Así, bien de mal tipo, ¿no? Empezaba a preguntar si sabían de este beneficio. Hubo varios que me contestaron que no. Bueno, después hubo todo un revuelo por eso porque cómo puede ser que la empresa está perdiendo guita por esto y ustedes jefes... O sea, tenes un tipo en tu equipo que no sabía. A veces los rebotes no son lo que uno piensa y bueno, hay que reconsiderar y... Admitirlo primero, ¿no? Bueno, ahora anda mejor pero... A veces podes decir las cosas, a veces no. Esto está como en un plano así de... De informalidad todavía pero que se hace, se hace.

Pregunta: Se tiene en cuenta la jerarquía para otorgar estos beneficios?

Si, si. Bueno, ahí está. Vuelvo al inicio. O sea, padres son todos. La verdad es que si es padre un jefe o un operario... Mal de mi si hago esa segmentación. O sea, puedo hacer segmentación de ese estilo jerárquico por otras cosas pero esto no. Es como la flexibilidad horaria, y eso. O sea, cansar nos cansamos todos. Entonces, depende de la naturaleza del trabajo que lo podes hacer o no. Acá no. El trato es siempre el mismo, los gestos son siempre los mismos. Vuelvo a lo mismo, ¿Qué necesita? No es por tener un ingreso distinto que va a necesitar menos ayuda. O sea, capaz que el flaco... Bueno, no voy a poner nombres pero es un caso particular. Hay un jefe en mi trabajo anterior que la verdad que tenía un ingreso bárbaro y no buscó ser padre. Y se levantó de un

día a otro, sabiendo que iba a ser papá. Y el flaco estaba... Desde pensar lo peor y tomar una decisión drástica para no tenerlo, hasta después tenerlo. O sea... Todo ese maremoto de ideas, laburando. Con lo cual, ¿Con qué lo ayudo a él? Y ese no era guita. Ese era acompañarlo, “Vamos a comer”, “Tomemos un café”, armar una estrategia de qué le íbamos a decir cada uno, cuál iba a ser el discurso. Hay mucho de postura personal en esto, no? Porque yo si él quiere tomar una decisión drástica mala para con eso, ¿Quién carajo soy yo para decirle que no lo haga? Pero yo pienso que no hay que hacerlo. Entonces, “Che, boludo, no hagas una cosa así” Pero después capaz que viene otro y le dice: “Es lo mejor que podes hacer”. Entonces, hay que armar una estrategia y decir “¿Qué vamos a hacer con este caso?” Pero no, no es por jerarquía. Es por situación que acontece y ver en qué se lo puede ayudar.

Pregunta: ¿Qué pasa con los costos de implementar, como beneficio corporativo, la licencia por paternidad a diez días?

Un análisis simplista: vas a tener diez días caídos de productividad de la persona y de asumir un costo laboral que no te va a traer ningún retorno, porque el tipo no va a estar produciendo, o prestando el servicio, atendiendo el negocio en el que trabaje, ¿no? Pero, acá como yo me planto siempre digo: “A ver, ¿Sirve?”. Si sirve, pero dale un mes y medio. O sea, ¿Cuál es el retorno de esto?, ¿Cuál es la necesidad que tenía el tipo y nosotros le solucionamos la vida con esto? Si eso es así, tiene que estar rebotando contra el techo. Entonces no me importa que haya unos días caídos porque yo sé que el tipo cuando vuelva o laburando, como yo le puedo solucionar las cosas, va a ser el doble de productivo o todas estas cosas que me preguntaron antes... Si está satisfecho, si está comprometido... Le estoy solucionando la vida. Con lo cual, el costo a asumir esta, pero a mi me parece que lo que hay que ver realmente no es... Eso hay que mirarlo, ¿no? Porque los números están pero cómo vuelve esto y no solamente como vuelve en él, sino cómo impacta en los otros. O sea, que yo salga y le vaya a decir a este tipo: “Mirá, maneja tus horarios, tus

días, todo”. El resto: “Ah che, mirá”. No va a decir: “Tengamos hijos que nos va a pasar esto”, pero... Eso es política pura. O sea, a veces se puede hacer, a veces no. Pero ese impacto en los otros me parece que es fundamental y hay que ponderarlo. Los costos de comprar cosas o tener un gesto, eso... No sé, depende la empresa pero en un presupuesto de Recursos Humanos es inexistente, no mueve la aguja. Yo creo que es un buen costo a asumir. ¿Por qué? Porque es algo extraordinario también. No es que vos vas a estar asumiendo en tu presupuesto que siempre va a haber un padre... O sea, esto es algo que sucede. Entonces, me parece que el análisis de costos, aunque les parezca mentira que lo esté diciendo... Acá tiene una prioridad segunda o tercera o cuarta. Antes tiene que ver eso, ¿no? El impacto verdadero social dentro de la empresa y me pararía ante una cosa así. No me pararía mucho en cuánto sale esta joda.

## Entrevista a Diego De Gratti

Pregunta: ¿Qué opinas vos sobre la licencia por paternidad?

Me parece que es poco. Los tiempos han cambiado hace años, no solo la maternidad cambió, sino la función que los padres empiezan a cumplir en la crianza o influencia de crianza de los hijos. Entonces, tener dos días de licencia es nada. No es tan solo que la licencia de un padre implica atender al bebé sino que atender a la madre que acaba de parir, y que los primeros días se tienen que acomodar toda la familia en relación a ese suceso de tener un hijo. Y mucho más si la madre es primeriza... entonces dos días es poco.

Pregunta: ¿Crees que hay un nuevo rol del padre en la familia?

Si, hace varios años ya que hubo un cambio de los que tienen que ser padres jóvenes que deciden incluirse mucho más en la actividad de la crianza de sus hijos, acompañando muchos más a las madres. Porque las madres también cambiaron el rol, porque la sociedad, el día que les impone ser madres y trabajadores a la vez y dependiendo si tienen o no abuelos para dejar los hijos o asumir la responsabilidad de ser solamente padres y dedicarse solo a eso. Entonces muchos padres influyen en la crianza de sus hijos. Antes, todo lo hacía la mamá, ahora es un 50 y 50 y esperemos que siga así.

Pregunta: ¿Vos cuantos días consideras que sería mejor otorgar como licencia por paternidad?

Creo que 30 días estaría bien. Es un mes en el cual se pueden adaptar la mamá y el papá a ese nuevo miembro de la familia: organizarse a nivel de tiempo, horarios, si tienen otros hijos o no. Verdaderamente, un hijo impacta mucho en la vida de una pareja y una familia y, en dos días me parece que no lo solucionas. Por eso también la licencia en madres se deja hasta 6 meses, lo cual implica que es un momento importante... ¿Por qué no incluir al padre en eso? Tal vez otorgándole 30 días.

Pregunta: ¿Crees que la licencia que se le otorga a las madres está completa?

No, para mi es poca. Lo que pasa es que tenes la ley que dice que hasta 6 meses cobra el sueldo y a partir del sexto mes tiene 6 meses sin goce de sueldo. Me parece que lo lógico tendría que ser mínimo un año con goce de sueldo porque implica un gasto, un hijo implica un gasto. Más allá de lo que todos puedan entender del cariño, desde otro lugar implica dinero el cambiar pañales o, ponele que la madre no puede amamantar entonces hay que comprar leche y la leche para chicos es cara. Todo lo que implica un bebe es caro. Entonces, más allá de toda circunstancia económica que pueda estar pasando la familia, un año sería lo lógico. Capaz, mejor para que puedan retomar a nivel laboral sin esperar un tiempo más. Pero, un año sería lo más conveniente porque el bebé está más grande: prácticamente está entrando al lenguaje, empieza a tener movilidad más independientemente, si los padres han sido inteligentes para moverlo. Me parece que puede empezar un jardín maternal, con otra capacidad, energía, con otra fuerza el bebé... En lo cual, siempre el primer tiempo (son 6 meses), el bebé tiende a enfermarse mucho porque se ponen en contacto con un montón de bacterias que antes no estaban. Por eso, las madres también empiezan a faltar: primero, porque puede ser un poco defectuoso la ausencia de esos 6 meses, pero viendo a la mamá, el nene va a entrar desde otro lugar al jardín y va a tener otra forma de enfrentar el cambio. Por eso te digo: es necesario extenderle a las madres, desde mi visión, e incluirlo al padre en todo proceso.

Pregunta: Estos beneficios que otorgan las empresas de guarderías en el establecimiento, ¿consideras que puede disminuir el ausentismo de la madre en el sentido que lo tiene cerca?

Lo mejor que puede pasar, es que las empresas tuviesen jardines maternos para los primeros años de vida: menores de 3 años, 4 años porque después ingresan obligatoriamente al sistema escolar. Pero sí... Eso, sin lugar a dudas, porque te permite a vos que la mamá... Ponele que la mama a los seis meses



retoma su trabajo pero su beba está en el mismo ámbito que ella, que ella tiene horarios para amamantar, sigue el vínculo con el bebé y sigue produciendo para la empresa. Le da una tranquilidad enorme a la mamá sabiendo que va al mismo lugar o con el padre. Sería más conveniente que esté con la madre, porque realmente la función de la madre en los primeros años de vida es mucho más importante y mucho más vital que la del papá, pero la del papá es vital porque sostiene mucho ese vínculo y eso le da tranquilidad a una madre que un padre esté. La verdad, sería un golazo que todas las empresas tuviesen ese requerimiento, porque también a la empresa le conviene: la persona está adentro produciendo y cualquier cosa que pase con el bebé, la madre puede ir. Justamente, cuando empieza un jardín maternal un bebé, los primero seis meses se enferma porque se encuentra en otro ámbito, con otro tipo de bacterias y todo. Diferente es que esté en el mismo lugar que la madre, porque puede estar ahí: bajar, subir y estar presente, es otra cosa.

Son las cosas que en Noruega, Finlandia, los países Nórdicos pasa que tienen otra cultura y la capacidad económica es mucho más alta que la nuestra, a veces comparar con estos países y es un poco difícil.

Pregunta: Teniendo en cuenta que en los primeros días hay una relación simbiótica entre la mamá y el bebé, ¿En qué momento empieza a tomar importancia la figura del padre?

Desde el comienzo, porque vos necesitas que haya una simbiosis entre la mamá y el bebé. Lógicamente porque el bebé sale de un lugar donde estaba internamente en la madre al mundo exterior, lo cual es el proceso que se está dando cuenta que no está más dentro de la madre. Y el padre tiene que acompañar el proceso, el padre ordena el proceso de separación entre la mamá y el bebé. Lo que pasa es que, justamente la simbiosis de las madres, por temor o por angustia cuesta soltar al bebé y ahí es donde tiene que funcionar un padre... que te diga “anda a caminar”, “salí, despejate”, “dejame quedarme con el bebé” para que se separe de forma natural. Un padre está

presente siempre, capaz que no desde el lugar del cuidado maternal que implica el amamantar o cambiar... un padre tiene que estar para acompañar a la mamá, porque es quien le da tranquilidad a la mamá. Si la madre sabe que el padre no está ahí, no le da tranquilidad o hay madres que excluyen a los padres... "No, no... No te metas". Hace 10 o 15 años que empezó a modificarse mucho el rol tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en las familias. Por eso, también hoy en día las familias jóvenes quieren tener un hijo, con toda la furia quieren tener dos, pero generalmente tienen uno porque le dedican más tiempo a ese único hijo o pueden organizarse económicamente desde otro lugar. Entonces, tiene que ver un poco con el cambio de postura o de venir de familias numerosas: tres, cuatro o cinco hijos y, en lo cual tu mamá era la que estaba todo el día con vos, tu papá llegaba a la noche y con suerte te llevaba a ver un partido de fútbol y te acompañaba. Entonces, todos estos cambios que se están dando son nuevos, que incluyen al padre o al hombre en una función diferente, y a la mujer también porque va emparentada al hombre desde el lugar laboral también. O sea, antes trabajaba solamente el hombre y alcanzaba, hoy en día los dos y con los dos muchas veces no alcanza... imagínate con un hijo o dos o más.

Pregunta: Volviendo al tema de empresas, ¿Conoces a alguna empresa que otorgue como beneficio por licencia por paternidad más días que los que otorga la ley?

No. Si conozco en el Estado que tienen jardines propios, eso es un beneficio. No conozco empresas que tengan la gentileza de darles más días al padre o a la madre. Si me parece, capaz que en empresas que puedan ser más de tinte familiar o pyme, en el cual hay un vínculo diferente con el empleado, que en una multinacional, si se pueda dar. En las pymes al tener una cercanía con el empleador y el empleado, hay otro tipo de vínculos que permite que en este tipo de circunstancias sean diferentes..."bueno tomate más días". En una

multinacional no, porque hay otro tipo de requerimientos y funcionamiento y lo que implica ser dos días, son dos días.

Inclusive con el tema de duelos: a vos se te muere un familiar y no te dan mucho tiempo, y es esto... es un proceso que lleva un tiempo y a los dos días tenes que estar produciendo. Generalmente, en una empresa familiar o pyme porque hay una cercanía, te dan un poquito más de tiempo o entienden que hay situación que son de faltar y son tomables, lo que pasa es que hay un vínculo mucho más afectivo que comercial. También son las complicaciones que tienen las pymes o empresas familiares...

Pregunta: Y en caso que se otorgará este beneficio de más días de licencia, ¿Crees que se puede otorgar a todos los empleados o dividirse por jerarquías? ¿Cómo podría establecerse?

La ley tiene que ser justa para todos: tiene que ser para todos, no para un grupo determinado. Lógicamente hay padres que van a aceptar eso y van a estar gustosos de estar en su casa compartiendo ese tiempo, y otro que no. Pero eso ya recae en la individualidad de cada uno, en la ley está... después, si yo lo utilizo como beneficio o a favor de una familia va a estar en la persona, porque hay casos que quieren estar trabajando... Hay casos que dicen "prefiero quedarme acá", pero eso hace la diferenciación de lo individual o subjetivo a una ley. La ley tiene que abarcar a la totalidad de la población, después cada uno sabrá cómo obra en relación a eso... pero yo creo que siempre va a ser mucho más beneficioso que se incluya en un proceso de paternidad que aquel que no se incluyó. Nuestros hijos son el futuro: Si vos te incluís y das una mejor calidad de vida, ese chico va a generar otra calidad de vida y con muchos chicos que generen otra calidad de vida, la sociedad va a generar otra calidad de vida. Teniendo una sociedad tan contaminada, con muchos defectos por muchas cuestiones que han pasado en nuestra historia, más vale que vamos a tener la sociedad que tenemos. Tenemos que ser responsables que esto es producto de nuestros padres y nuestros abuelos. Ellos son responsables de la

sociedad que tenemos hoy. Yo, como padre voy a ser responsable de la sociedad que se está construyendo: el futuro. Ahora me estoy haciendo cargo de lo que me corresponde, como tránsito que soy. Pero bueno, también creo y quiero una sociedad mejor, para eso necesito que mi hijo sea mejor y que tenga mejor calidad de vida él. La idea es dársela, si todos aportamos. Seguramente Noruega y Finlandia tienen sociedades muy organizadas porque son sociedades que vienen hace años: no son muchos, tienen una per cápita muy alta, lo cual les permite eso. Trabajan lo justo y necesario y les permiten tener tiempo con sus hijos, tienen colegios primarios y secundarios gratuitos que son geniales, de los cuales los padres van a participar y van gustosos, no es que no participan. Por eso te digo, culturalmente eso es un cambio y se sostiene: hace la gran diferencia. Cruzas el Mar Báltico y capaz que en Holanda, Suiza, Italia o en España ya cambia totalmente y están a kilómetros. Pero bueno, son cuestiones culturales, da para mucho...

Pregunta: Nosotras proponemos extender la licencia a 10 días. Si las empresas brindan este beneficio, ¿vos crees que esto podría influir en el clima laboral?

Toda decisión que vos tomes va a influir: puede ser desde toma positiva a toma negativa. Porque hay algo ahí que siempre va a actuar como individualidad: para una persona que fue papá, diez días estando con su mujer e hijos realmente lo va a afectar positivamente. Hay que ver si los compañeros lo toman positivamente que no esté diez días, tiene que ver con el cambio cultural... si aceptar estas cuestiones que están buenas, que uno se incluye. Si yo voy a tomarme esos 10 días para incluirme al estar con mi mujer, mi hijo, es otro tema. Pero sí, va a haber un impacto. Yo creo que positivo para la persona que va a ser padre, va a estar incluido en ese proceso y lo va a disfrutar. Para mí, diez días sigue siendo poco, porque creo que la paternidad va por otro lado, pero ponele que para los tiempos que corren y la sociedad que tenemos... y diez días no está mal, o quince te diría, no estaría mal por la sociedad que

tenemos, ni más ni menos. Pero sí, impacta en la persona e impacta en la vida del bebé.

Hay que ver cómo funciona la empresa, cuál es el vínculo que existe porque hay lugares que la gente... hay como preconceptos: "Uh, ahora va a empezar a faltar". Eso tiene que ver con preconceptos que existen y están, también es generado porque hace falta...influye sí, positivamente y también negativamente.

Pregunta: ¿Vos crees que el otorgamiento de este beneficio podría aumentar el sentido de pertenencia del colaborador para con la empresa?

Creo que sí.... Si, esto no sé si lo habrán estudiado, supongo que sí. Como vos tenés en psicología social: Pichon Rivière hablaba entre una diferenciación: el grupo de pertinencia y grupo de pertenencia. Lo primero que vos tenés es la pertinencia: lo que tiene que lograr el grupo es la pertinencia y es cuando la persona pasa a ser parte de la estructura y tiene la camiseta las 24hs del día. Entonces, en la medida que pueda generar como empresa, ese sentimiento interno, que es algo más del orden inconsciente en lo cual hay un ida y vuelta. Marx decía que justamente lo que desplazaba al sujeto es la plusvalía, entonces vivimos en un capitalismo donde la plusvalía sigue existiendo entonces bueno, lo que vos vas a buscar como empresa es darle "beneficios" para que la persona responda más a la empresa y no sienta que está alejado... por eso empiezan los viernes "cassual" o hay empresas que tienen todo el día con los hijos o los traen al trabajo. Entonces, hay como distintos modos/formas que la empresas buscan justamente para lograr esa cuestión de pertenecer y generar la pertinencia en la cual un empleado está conforme desde lo económico hasta lo que le dan como beneficio y, seguramente que es un empleado que va a responder mucho más.

Los Simpsons hacen el chiste cuando Homero pide que las rosquillas estén mejor, o sea eso hace que cualquier mejora al empleado le va a hacer un

beneficio y más vale que eso en un tiempo prudente, va a tener una producción muy diferente.

Recursos humanos es una carrera nueva, en relación con otras carreras, porque justamente en algún momento alguien pensó: “formamos personas para que mejoremos la calidad” bueno ahí empieza. Lo que pasa es que muchas veces, en Argentina Recursos humanos no cumple con la función que realmente tiene que hacer, sino que se dedica a liquidar sueldos. Y, me parece que un profesional que se forma para mejorar una calidad o una dinámica dentro de una empresa para que sea mucho mejor, es una pena. Porque entonces... ¿para qué me recibí? ¿para liquidar sueldos?... hubiese estudiado para contador o analista de contaduría, pero bueno es el país.

Pregunta: Estas influencias en el clima o en el sentido de pertenencia, ¿cómo las podemos ver? ¿Se pueden medir de alguna manera?

¿Se puede medir el amor o la tristeza? O sea, más vale que siempre hay una forma cuantificable, de hecho cuando vos tenes atención al cliente te ponen: “De 1 a 10, más satisfecho a menos satisfecho o una escala de promedio”. También lo podés hacer con la empresa, “¿Se siente más conforme con la empresa?. Califique.” Pero sí, cuando uno está en bienestar no creo que haya lo real de lo cuantificable. Capaz que con la sonrisa de la persona que trabaja. Cuando vos más contenta ves a la persona y escuchas reír o que hay un buen clima laboral, eso es una forma cuantificable, decir: “La verdad, están trabajando y la están pasando bien” y eso esta buenísimo, hay gente que le gusta su trabajo porque tiene esa posibilidad.

Tuve un paciente que trabajó para Google y realmente el pibe iba contento a trabajar porque es una empresa que trata de no mostrarse como una empresa dentro de su interior: tiene lugar de juegos o podés ir con tu mascota... un montón de cosas que le permite a la persona producir y generan una onda

buenísima. El pibe cuando se fue estaba triste porque se iba. Pero bueno, la paga no era buena.

Pregunta: ¿Vos crees que el otorgamiento de la licencia por paternidad, de 10 días. Impactan en los costos de la organización?

Depende que evalúen como costos. Si para vos la inversión de un empleado es que puede ser importante, es un costo como algo negativo lo vas a poner como negativo. Si vos pensas que apoyando a un empleado en su paternidad, que pueda disfrutar de sus hijos y venir más tranquilo, que sienta que hay un ida y vuelta... va a ser positivo.

Más vale que el costo financiero se piensa más del lado del bolsillo que del lado del corazón, entonces es como difícil ahí porque hay una mirada e implica esto de decir "Si bueno, el costo está". El costo de una persona que vuelve de ser papá, con todo lo que esto implica y más si es primerizo, que tuvo diez días con su hijo o hija y su mujer disfrutando... y bueno va a volver desde otro lugar y no decir: "Uuuuh, ¿dos días nomás?". El costo financiero no evalúa eso, evalúa otras cuestiones: ¿Me da o no me da, 10 días que no produzca? Bueno, ahí el gerente o contador verá si es beneficioso. En algún lugar es beneficioso y el costo tiene que ser beneficioso ya que van a tener un empleado mucho más conforme, que estuvo más tiempo con su hijo que recién nació, más que dos días... O sea, me parece a mi que el costo en el mediano plazo va a ser beneficioso.

Pero bueno, financieramente no se puede evaluar algo que tiene que ver con lo emocional, hay un desfasaje muy grande y es una lucha que tiene la sociedad con la empresa. Uno quiere una cosa, y la empresa quiere plata... en eso, ¿cómo nos ponemos de acuerdo para que ni vos pierdas ni yo pierda?. Es un Marx versus Weber peleándose. La idea es esa, ¿Cómo pone el motor de la lucha de clases?. Costos sí, hay: positivo o negativo va a ser quién tenga la birrome para decir si es positivo o negativo. Yo lo vería mucho mas

positivamente y trabajaría para que el impacto fuese positivo más que negativo. Y no que una cuestión económica sea más preponderante que una cuestión afectiva, porque que vos tengas una persona contenta trabajando va a producir más que una persona que está a desgano y no tiene tiempo de disfrutar de su mujer o de sus hijos y un montón de cosas más. Pero bueno, en esto puntual que vos preguntás si, creo que el costo es ese... la lapicera la maneja el contador y, a fin de año la empresa quiere plata.



## Entrevista a Marina Filipuzzi

Pregunta: ¿Cuál es su opinión acerca de lo que la ley de contrato de trabajo otorga en concepto de Licencia por paternidad?

Si nosotros estamos en este momento trabajando con esta cuestión de la igualdad de oportunidades, la verdad es que debíamos ser un poquito más coherentes respecto de qué es lo que hacemos en las organizaciones. Si por un lado las organizaciones decimos que el que va a acceder al puesto es el que tenga más competencias y más habilidades y en realidad es que no nos paramos en una cuestión de género, sino que nos paramos en una cuestión de habilidades, debíamos ser coherentes con muchas cuestiones.

Respecto de la constitución familiar, muchas organizaciones y, sobre todo las grandes organizaciones, están trabajando en el equilibrio familiar y el trabajo. Por un lado, entendemos que en la constitución familiar es importante tanto el rol de la mamá como el rol del papá; Entonces si ambos padres tienen que trabajar y deciden formar una familia, pareciera ser que no es muy razonable que en el caso de los hombres tengan solamente dos días de licencia, a comparación de los 90 días que puede tener una mamá. Ustedes ya saben que son 90 días de los cuales tiene que haber un mínimo de 30 días antes de la fecha probable de parto y 60 días después. También es cierto que, frente a esta cuestión, de acuerdo a cómo se sienta la mamá, a veces la fecha probable de parto no es tan cierta, sino que como siempre es de 90 días tratamos de estirar lo máximo posible, para que en vez de tener 60 días poder tener 75 días con el bebé en el caso que tengamos que volver a trabajar.

Entonces, si por un lado vamos por la igualdad en todo, tenemos que ser coherentes. Y de hecho está demostrado, que no es una cuestión de ley, es una cuestión de comportamiento. El rol del papá y el rol de la mamá son importantes a la hora de pensar en un nuevo integrante de la familia. Pero yo no me pararía en un lugar de género, sino desde un lugar de comportamiento.

Pregunta: ¿Cuántos días considera que sería conveniente otorgar como licencia?

La verdad son muchas cosas las que tenemos que evaluar, porque no tiene que ver nada más con los días de licencia. Es medio difícil ver cuántos días serían los justos, creo que tenemos unos cuantos modelos en otros países, pero también es cierto que la legislación en otros países es distinta. Me parece que habría que hacer una revisión integral de toda la cuestión, pero desde el punto de vista legislativo, desde el punto de vista legal hay muchas cosas que tenemos que revisar. No es una cuestión de tantos días y tengo la receta mágica.

Cuando ambos padres trabajan, y por una cuestión cultural cuando un chico se enferma la que falta es la mamá, pero porque en general en esta cuestión cultural el teóricamente proveedor o el que sustenta en general es el varón, y no la mujer, sino que la mujer acompaña salarialmente para el proyecto familiar. Hoy esas cosas están cambiando y lo cierto es que si uno antes pensaba en un señor que cambie un pañal la verdad es que no. Hoy, en las cuestiones del hogar se reparten: hoy podemos ver a un papá cambiando un pañal o bañando al bebé igual que una mamá, y un papá que pone el lavarropas o que hace la cena. Hace 30 años atrás eso resultaba absolutamente inadmisibles, pero porque fueron cambiando los roles y porque culturalmente fuimos cambiando. Porque también es cierto que antes las mujeres no accedían a la universidad y hoy se observa que hay más mujeres que varones estudiando en las universidades. Y las mujeres vienen trabajando fuertemente para la igualdad de oportunidades, y salir de la cuestión de género y pararse en la igualdad de oportunidades. Entonces es medio difícil decir tienen que ser tantos días.

Pregunta: Nosotros hicimos un análisis del contexto de Latinoamérica y tienen similitudes a diferencia de los países Nórdicos que tienen otro contexto. En promedio, estos países dan 8 días a diferencia de Argentina que solo otorga 2

días. En este contexto, ¿cuántos días considera que se puede empezar para ampliar la licencia?

A mí me parece que mínimamente en un lugar de acompañamiento, por lo menos tendríamos que estar pensando en 10 a 15 días, como hipótesis de mínima. Que tiene que ver con acomodarnos a este integrante, con acomodarnos en la casa, ver si es el primer hijo, si es el segundo, si es el tercero y como nos vamos acomodando. Es un cambio que tiene que ver con todos los vínculos familiares. Entonces, la realidad es que en dos días no nos podemos ubicar, emocionalmente nadie puede ubicarse en dos días. Es exactamente igual que cuando alguien tiene una pérdida, ¿quién me dice frente a una pérdida cuántos días tengo que tener?, es complicado, pero más o menos tiene que ir por ahí, como una licencia por matrimonio, más o menos así, para empezar a hablar.

Pregunta: ¿Conoces alguna empresa que otorgue una licencia por paternidad como beneficio, y si es para todos los rangos o segmentado?

De verdad que en este momento pensar en decir el nombre de la organización, en este momento no. Si sé que hay muchas organizaciones, en general son multinacionales o muy comprometidas respecto de Familia- Trabajo, y hay muchas organizaciones que están trabajando en responsabilidad social empresaria y hay muchos programas que tienen que ver con la inclusión y con mantener un equilibrio. IBM, por ejemplo, es una empresa que tiene muchos programas que apuestan a eso y si, tienen programas de flexibilidad horaria para madres y para padres. Por supuesto que no están institucionalizados en todos los niveles, eso también es cierto y no está bueno, porque la verdad es que no es más padre alguien de determinado nivel, que de otro nivel... Somos papás o mamás estemos dentro de la estructura organizacional donde estemos. Porque en algún punto digo, para ustedes que estudian RRHH, ¿cuál es el puesto más importante dentro de una organización? Todos. En general hay una fuerte tendencia a decir que está en un plano estratégico y la verdad

es que no, yo no puedo estar en el plano estratégico si no tengo gente en el plano táctico y en el plano operativo. No hay un puesto que sea más importante, cada puesto tiene una razón de ser. Y en esta cuestión, quien es mas madre o mas padre alguien en determinado puesto organizacional, que en otro...la verdad es que no. Debieran ser todos iguales.

Pregunta: ¿Consideras que si se otorgara la extensión de la licencia por paternidad mejoraría el clima organizacional?

Y la verdad es que mezclarlo con el clima, me parece un poco como forzado. Me parece que para trabajar cuestiones que tienen que ver con clima organizacional tenemos que hacer un análisis como un poco más profundo. Esto sería en algún punto, una política que me parece que no debería ser una política corporativa. Me parece que el análisis tiene que ser mucho más profundo, no podemos ir por el lado que cada organización haga lo que le parezca respecto de esto porque estamos hablando de la Ley de Contrato de Trabajo. Tendríamos que revisar, qué tiene que ver con la modalidad de contratación, qué tiene que ver con otras cosas, entonces vincular esto directamente con el clima es un poco forzado. Hablar de clima organizacional es un poquito más complejo que pensar en una licencia.

Pregunta: Si las organizaciones otorgan el beneficio de extender la licencia por paternidad, ¿Puede aumentar el sentido de pertenencia por parte de los empleados a la organización?

El sentido de pertenencia va de la mano con la madurez que tenga el empleado y el momento de la vida que uno está viviendo. Pensar en la pertenencia corporativa de alguien que tiene 20 años no es la misma que la pertenencia corporativa de alguien que tenga 35 o 40 años. La elección a la hora de ser madre o padre se estiro bastante en el tiempo. Hoy, en general, uno decide ser madre o padre mucho más grande que hace 30 años atrás. Entonces, la verdad es que es medio complicado pensarlos desde ese lugar, creo que a

medida que va pasando el tiempo y uno va teniendo otras necesidades que hay que satisfacer, uno evalúa distintas cosas a la hora de pertenecer o no a una organización. Cuando uno es más joven habitualmente el salario es un punto importante y la cuestión de qué pasa con la interacción social dentro de la organización, cuando uno es más grande y tiene otras responsabilidades que afrontar, prefiere un lugar donde está más tranquilo, y donde el salario a lo mejor no es descollante, pero sí tiene cierta estabilidad laboral y tiene una buena prepaga, por ejemplo. Pero cuando uno tiene 20 años no le importa mucho la prepaga porque tiene la de los padres. Cuando uno tiene 35-40 años y se tiene que administrar solo, la verdad es que no es lo mismo tener una prepaga que una obra social sindical de repente, ni por bueno ni por malo, sino porque uno tiene otras cuestiones. Entonces, en este sentido me parece que a la hora de evaluar estas cosas, se juegan otras cosas distintas.

Pregunta: ¿Cuál es su opinión acerca de los costos que traería aparejado si se otorga 10 días de licencia de paternidad como beneficio?

Los costos organizacionales son como todo: en realidad, cuando uno tiene gente motivada y la gente que tiene pertenencia, las cosas son caras o baratas respecto a algo a lo que está comparando. Si yo tengo que doy dos días de licencia y en realidad está un mes pensando en: “Yo quiero estar en mi casa, ¿qué estará pasando en mi casa?, ¿Cómo estará mi esposa?, ¿Cómo estará mi bebé?, ¿El bebé come o no come, duerme o no duerme?... y, no va a ser muy productivo dentro de la organización. Las organizaciones trabajamos para que nuestros colaboradores estén más o menos en equilibrio, porque si yo no tengo a los individuos en equilibrio, no puedo tener una organización en equilibrio, con lo cual habría que evaluar los costos y la productividad, la eficacia y la eficiencia de ese individuo. Cuando en realidad no lo tengo productivo, lo tengo pensando en otra cosa.

# FORMULARIO DE ENCUESTA REALIZADO A REPRESENTANTES DE RRHH EN EMPRESAS.

Industria a la que pertenece la organización \*

Texto de respuesta breve

Tamaño de la organización \*

- Hasta 250 empleados
- De 250 a 1000 empleados
- Más de 1000 empleados
- Multinacional

## Items

Siendo 1 "Totalmente en desacuerdo", 2 "En desacuerdo", 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "De acuerdo", y 5 "Totalmente de acuerdo".

En mi organización la dotación esta compuesta por mayoría de hombres. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización, la comunicación sobre las políticas de beneficios es clara y accesible para todos los empleados \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización, todos los hombres pueden gozar de una extensión de la licencia por paternidad como beneficio \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización, los hombres que ocupan puestos jerárquicos tienen más días de licencia por paternidad \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización este beneficio se aplica para: \*

- Mejora del clima laboral
- Reducción del ausentismo
- Reducción de costos
- No se aplica el beneficio
- No se mide
- Otra....

En mi organización, la aplicación de beneficios que mejoran el balance entre la vida laboral y personal influyen en el desempeño de los empleados

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización la extensión de la licencia por paternidad es un reclamo recurrente de los trabajadores \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización, los padres recientes tienen la posibilidad de gozar beneficios "extra" como home office o la reducción de la jornada laboral \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo



En mi empresa los empleados tienen beneficios que mejoran el balance entre el trabajo y la vida personal \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

El otorgamiento de dichos beneficios aumenta el sentido de pertenencia a la organización \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Los beneficios que mejoran el balance entre la vida laboral y personal, influyen en la mejora del clima laboral \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi organización se implementa un beneficio sólo si el retorno sobre la inversión es positivo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## FORMULARIO DE ENCUESTA REALIZADO A EMPLEADOS:

Sexo \*

Masculino

Femenino

Edad \*

25-30 años

31-35 años

36-40 años

41-45 años

Mas de 45 años

---

Tamaño de la organización en la que trabajas \*

- Hasta 250 empleados
- De 250 a 1000 empleados
- Mas de 1000 empleados
- Multinacional

Jerarquía de mi posición \*

- Junior
- Semi Sr/Sr
- Supervisor/Jefe
- Gerente
- Director

# Items

Siendo 1 "Totalmente en desacuerdo", 2 "En desacuerdo", 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "De acuerdo", y 5 "Totalmente de acuerdo".

Creo que el hombre ha tomado un nuevo rol en la vida familiar \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Para mi es importante encontrar un equilibrio entre la vida personal y laboral \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Creo que una organización es atractiva cuando otorga beneficios que favorecen el balance entre el trabajo y la vida personal \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi empresa la comunicación es muy fluida y los empleados tienen fácil acceso a las políticas de beneficios \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Estoy a favor de la extensión de la licencia por paternidad por 10 días en concepto de beneficio corporativo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Sos padre? \*

- Sí
- No

Sólo los hombres que son padres responden la siguiente sección de items:

Los días que tomé como licencia por paternidad fueron por: \*

- No gocé días por licencia por paternidad
- 2 días corridos (Ley de contrato de trabajo)
- Beneficio del convenio de actividad
- Vacaciones
- Beneficio corporativo

Cuando fui padre los días gozados por licencia de paternidad fueron: (en el caso de haber sido padre más de una vez, tomar el último hijo) \*

- Ninguno
- 2 días
- 3 - 7 días
- 8 - 14 días
- Mas de 14 días

Para mí, los días que tomé como licencia por paternidad fueron suficientes \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Los últimos tres ítems son comunes a todos los encuestados:

Creo que si se otorga un beneficio que extienda la licencia por paternidad a diez días aumentará el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Creo que si se otorga la extensión de la licencia por paternidad a diez días como beneficio influirá en la mejora del clima organizacional \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

En mi opinión, una extensión de la licencia por paternidad a 10 días como beneficio, mejoraría el desempeño de los empleados \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo