

# Conflictos de los reglamentos internos de vínculos amorosos en el ámbito laboral de las empresas familiares en Argentina

*Conflicts arising from internal regulations on romantic relationships in the workplace of family-owned companies in Argentina*

Jal, Romina

 Romina Jal  
rominajal@hotmail.com  
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

FACES. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina  
ISSN: 0328-4050  
ISSN-e: 1852-6535  
Periodicidad: Semestral  
vol. 30, núm. 62, 0345, 2024  
faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 24 Mayo 2023  
Revisado: 14 Febrero 2024  
Aprobación: 20 Febrero 2024

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/616/6164904003/>

© Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina. 2024



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Resumen:** A partir de una observación en las ficciones norteamericanas sobre la naturalidad con que se informa al área de recursos humanos de la empresa cuando dos miembros de esta formalizan su vínculo sexoafectivo, se analiza la posibilidad de aplicación de estos protocolos en empresas PyME argentinas, particularmente familiares, desde el punto de vista legal, contextual y ético.

**Abstract:** *Starting from an observation in American fiction regarding the ease with which the human resources department of a company is informed when two members formalize their romantic relationship, the possibility of applying these protocols in Argentine SMEs, particularly family-owned ones, is analyzed from legal, contextual, and ethical perspectives.*

## 1. PRESENTACIÓN

En la serie *The Office* (versión estadounidense, temporada 4, capítulo 3: “*Dunder Mifflin Infinity*”), podemos ver que Toby, el representante de recursos humanos de casa central, envía un memo recordando la política de la empresa sobre las demostraciones públicas afectivas entre empleados, lo que lleva a que Pam, la recepcionista de la sucursal, y Jim, uno de los vendedores, tengan que informar al resto de sus compañeros que hace dos meses están saliendo como novios. Luego se da la siguiente escena:

*Pam y Jim se acercan al escritorio de Toby*

*JIM: Hola Toby, ahora que estamos saliendo queríamos saber si debemos firmar esos papeles de “relación” para la empresa.*

*TOBY: Bueno, ya saben, esos sólo son para relaciones estables. Si se trata sólo de algo casual no hay necesidad en realidad.*

*PAM: (sonriendo) Bueno, no quiero hablar por Jim, pero es bastante oficial.*

*JIM: Perdón, entonces debemos firmarlo o...*

*TOBY: Sólo esperemos a ver qué pasa, ya saben.*

*JIM: (confundido) ¿Qué?*

*TOBY: Solo esperemos un poco.*

Este capítulo fue emitido en octubre de 2007, dando la pauta de que la práctica de firmar documentación formal en las empresas cuando se forma un vínculo sexoafectivo entre colaboradores ya era considerado normal y habitual. Una situación similar puede observarse en la serie “Diario de una futura Presidenta” (2020) de la plataforma Disney+, en la que el encargado de recursos humanos de una firma de abogados le entrega a una pareja el manual oficial sobre las relaciones en la oficina, un cuadernillo muy extenso, para que lo firmen y formalicen el vínculo. Éste finaliza con la frase: “En conclusión, las relaciones de oficina pueden ser prácticas y satisfactorias, pero cumpliendo el protocolo”.

No resultan descabelladas las representaciones en ficción de cómo se incorporan al día a día estas prácticas cuando, de acuerdo con investigaciones de 2018, el lugar con mayor posibilidad de conocer a tu pareja es el ámbito del trabajo<sup>[1]</sup>. También se puede inferir que la pandemia de COVID-19 limitó otros espacios de interacción física posibles, tales como bares, gimnasios, eventos sociales, entre otros, para conocer nuevas personas y conformar vínculos.

Pero, en el caso de Argentina, donde el 83% de las empresas son consideradas Micro y el 16,8% PyME<sup>[2]</sup>, suelen estar dirigidas por sus fundadores y/o las generaciones descendientes, por lo que los miembros de la familia suelen trabajar en la misma empresa. ¿Puede una empresa de este tipo exigir la firma de protocolos de pareja a sus empleados no-familiares? Se buscará analizar la problemática a partir de tres ejes: el legal, el contextual y el ético.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Análisis legal

En principio, las leyes laborales, tanto en Argentina como en otros países, no prohíben explícitamente las relaciones amorosas dentro de la empresa, estén en la misma o distinta categoría, área operativa y/o nivel gerencial. A su vez, el marco normativo contiene numerosos ejemplos de prevención de desvinculación injustificada y discriminación por motivos de género:

- El artículo 14 bis de la Constitución Nacional establece que:
 

“el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurará al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, [...] protección contra el despido arbitrario” (1994).
- La Ley de Protección Integral a las Mujeres 26.485, define la violencia laboral contra las mujeres como:
 

“aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral.” (2009).
- La Ley de Contrato de Trabajo 20.744 a su vez establece en el artículo 17 que:
 

“se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad” (1976).

Siguiendo con la lectura de la Ley de Contrato de Trabajo, el artículo 81 infiere que no se puede hacer una distinción entre empleados, estén solteros o en pareja, al establecer trato igualitario:

“...el empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador” (1976).

Es decir, mientras que no existan motivos verificables que afecten a la productividad y el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, no pueden existir tratos diferenciales hacia los empleados.

También, la Ley de Contrato de Trabajo contiene protecciones específicas, pensadas para la mujer en el ámbito del trabajo y para el caso de que decidan contraer matrimonio, determinando que las políticas internas de una empresa no pueden establecer la desvinculación por causa del matrimonio (artículo 180), tres meses antes o seis meses posteriores a la fecha de casamiento, mientras se haya notificado fehacientemente al empleador (artículo 181). En caso de incumplimiento, la afectada percibirá una indemnización especial acumulable a la indemnización por despido sin causa (artículo 182).

Es importante aclarar dos cosas: que en el caso de la mujer ante un proceso judicial no se requerirá de otra prueba más que la coincidencia de fechas, mientras que, si es un varón, el afectado debe probar fehacientemente que el motivo de despido fue por contraer matrimonio. El concubinato, definido en el artículo 509 del Código Civil como “la unión basada en relaciones afectivas de carácter singular, pública, notoria, estable y permanente de dos personas que conviven y comparten un proyecto de vida común, sean del mismo o de diferente sexo” (2014) genera derechos similares al matrimonio, como puede verse en la modificación del Impuesto a las Ganancias, a partir de la Ley 27.617, al incorporar que la deducción personal para ganancias de cónyuge:

“también será aplicable para los integrantes de la unión basada en relaciones afectivas de carácter singular, pública, notoria, estable y permanente de dos (2) personas que conviven y comparten un proyecto de vida común, sean del mismo o de diferente sexo, que se acredite en la forma y condiciones que a esos efectos establezca la reglamentación” (2021).

Sin embargo, las leyes no son estáticas. Durante junio de 2021, recibió dictamen en la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado Nacional un proyecto<sup>[3]</sup> que busca ampliar los plazos de licencias, tanto de maternidad como de paternidad (sean por parto natural como por adopción), como así también la necesidad de instalar salas de lactancia y guarderías maternas en empresas de más de 50 trabajadores, y la incorporación de licencias para cuidado de hijo menor a cargo en caso de enfermedad, buscando que las tareas de cuidado estén mejor distribuidas entre ambos progenitores y que el proyecto familiar no afecte la estabilidad laboral, ni el desarrollo de la carrera profesional.

Entonces, ¿las empresas pueden explicitar las políticas internas en caso de que surjan noviazgos entre sus empleados? Sí, porque tienen facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo. De acuerdo con el artículo 66 de la Ley de Contrato de Trabajo:

“...el empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador. Cuando el empleador disponga medidas vedadas por este artículo, al trabajador le asistirá la posibilidad de optar por considerarse despedido sin causa o accionar persiguiendo el restablecimiento de las condiciones alteradas. En este último supuesto la acción se substanciará por el procedimiento sumarísimo, no pudiéndose innovar en las condiciones y modalidades de trabajo, salvo que éstas sean generales para el establecimiento o sección, hasta que recaiga sentencia definitiva” (1974).

Mientras que no modifiquen las condiciones establecidas al iniciar la relación laboral (horario, lugar de trabajo y categoría) puede fijar políticas internas que sirvan para el ordenamiento operativo y el cumplimiento de las normas de convivencia.

Pero, ¿puede la empresa juzgar y/o entrometerse con un vínculo creado entre sus colaboradores? En principio, no, si nos basamos en el artículo 19 de la Constitución Nacional:

“...las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados. Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe” (1994).

Mientras que las acciones de los empleados no estén penadas por ley, las empresas no pueden intervenir en ellas y que dos personas se quieran no es ilegal.

## 2.2. Análisis contextual

Sin cambios sociales y rupturas del *status quo* no hay cambios en el marco jurídico y, luego del inicio de los movimientos Ni una Menos, en junio de 2015 en Argentina, *Me Too*, a nivel global en octubre de 2017, y de la promulgación de la Ley Micaela de capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres en enero de 2019, las políticas internas en las empresas fueron y siguen siendo revisadas como mecanismo de prevención. El temor a las demandas por acoso laboral y/o sexual dio lugar a promover protocolos para atender y acompañar denuncias de las personas vulneradas en una situación de desequilibrio de poder. La forma de comunicar los productos y servicios viven bajo el escrutinio de las redes sociales, en caso de que se ofenda, ridiculice o cosifique a una minoría.

La Oficina de Asesoramiento sobre la Violencia Laboral (OAVL), dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, creada en 2007, define a la violencia laboral como toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores. En su página oficial, realiza las siguientes distinciones sobre formas de violencia laboral:

- Agresión física: toda conducta que, directa o indirectamente, esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o la trabajadora.
- Acoso sexual: toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quien lo recibe.
- Acoso psicológico: situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuo, recurrente y sostenido en el tiempo sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa.

También realiza algunas aclaraciones sobre que no se debe considerar violencia laboral:

- Conflictos laborales: divergencias o dificultades de relación entre las personas o por reclamos relativos a las condiciones laborales. Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente. Ejemplos: jefe difícil, roces, tensiones, incidentes aislados, reclamos laborales.
- Exigencias organizacionales: pueden presentarse situaciones orientadas a satisfacer exigencias de la organización, guardando el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales y excluyendo toda forma de abuso de derecho. Por ejemplo: cambios de puesto, sector u horario; o períodos de mayor exigencia para los trabajadores, siempre que sean conformes al contrato de trabajo y reales a necesidades de la organización, debidamente comunicadas y no como acciones destinadas a degradar y eliminar progresivamente al trabajador.

- Estrés laboral: conocido como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral es una consecuencia de la actividad o tarea y se manifiesta en una serie de alteraciones psicológicas y físicas.
- *Burn out* o síndrome de agotamiento profesional: Se manifiesta con episodios de despersonalización y sentimientos de baja realización personal, ocurriendo con mayor frecuencia entre los trabajadores de los sectores de la salud y la educación.

¿Por qué es tan importante contar con un espacio estatal de asesoramiento y asistencia para trabajadores ante una situación potencial de agravio en el trabajo? De acuerdo con un informe presentado en abril de 2021 sobre violencia en el ámbito laboral realizado en Argentina (ELA, 2021), se relevó que el 80% de las personas encuestadas afirman haber sufrido una situación de maltrato y/o acoso laboral, el 55% por parte de un jefe directo varón y el 27% por parte de una jefa directa mujer. A su vez, más de la mitad de los encuestados, indistintamente de su género, respondió haber recibido alguna vez insultos, agresiones, verbales y daño a su reputación dentro del ámbito laboral al que pertenece.

Entre los resultados también se destaca que el 50% de las personas aseveró que no hubo impacto alguno dentro del ambiente laboral tras haber denunciado una situación de violencia. Por su parte, un 41% aseguró que existió un impacto negativo y solo el 9% restante opinó que hubo un impacto positivo en la compañía. Ante estos parámetros, se entiende por qué es tan difícil denunciar estas situaciones: el 45% de los consultados en la Argentina contestó que el miedo a perder el trabajo es la principal causa por la que no denuncian este tipo de hechos; un 22% asegura que se debe al temor a represalias a futuro en su puesto laboral; un 21% comenta que ocurre por otro tipo de razón; el 6% no denuncia por miedo a que no le crean y un 3% restante ratifica que teme al “qué dirán”.

Este informe, a su vez, expone la falta de acción por parte de las empresas. Cuando, al consultar sobre éstas, el 29% indica que existen políticas concretas, como canales de denuncia y protocolos contra la violencia laboral, el 59% de los encuestados afirma que no existe nada de eso, y el 12% restante desconoce si la empresa empleadora cuenta con alguna política concreta.

Luego de confirmar con números estas situaciones relatadas, surgieron nuevas problemáticas: la falta de modelos a seguir, de más mujeres profesionales de las carreras mejor remuneradas (principalmente ingenierías especializadas en petróleo, energía y civil, entre otras) y, sobre todo, de más mujeres en puestos ejecutivos, estimándose que en Argentina sólo el 18% de los puestos de más alta decisión están ocupados por mujeres (ELA, 2022). Se normalizó el uso del término “techo de cristal” para graficar esta estadística, es decir, la existencia de una barrera invisible que imposibilita el desarrollo de carreras profesionales por el hecho de ser mujer, cuando se puede ver cómo ciertas carreras universitarias cuentan con un alto porcentaje de estudiantes de determinado sexo o cómo ciertas variables de la inteligencia emocional, aún al día de hoy, son pensadas en términos de femenino/masculino. Se celebran las excepciones cuando las actividades más tradicionales, como construcción o industria, mantienen la segregación ocupacional en sus estructuras y la brecha salarial entre hombres y mujeres sigue siendo una constante. En palabras de la poeta Rupí Kaur, la solución no pasa por cambiar a la persona al mando mientras que se “piense que simplemente poner mujeres en puestos de poder de un sistema opresivo es progreso” (2020, p. 150).

La autora inglesa Mary Beard (2018, p. 88) explica que, ante una estructura codificada como masculina, no basta con cambiar a las personas a la cabeza, hay que cambiar la estructura: pensar al poder como algo compartido, colaborativo, cambiante, como un atributo en vez de como una propiedad. El puesto de poder se lo considera como un premio, que no solo es difícil de conseguir, sino que, ante un error, se puede perder.

A su vez, y vinculado estrechamente con el presente texto, la falta de oportunidades de acceder a los puestos directivos viene acompañada de la postergación de los proyectos personales de formación de familia. Una investigación demostró que casi el 20% de las mujeres que trabajan tiempo completo retrasan el matrimonio, en comparación a un 9% en el caso de los varones, y una de cada tres mujeres decide demorar la decisión de tener hijos o, directamente, no tenerlos (Melamed, 2012, p. 198).

Las tareas críticas de un área a cargo, la disponibilidad horaria y la mayor responsabilidad laboral en general se presumen inversamente proporcional a la posible carga doméstica que implica la crianza, como así también conlleva un gasto adicional en caso de requerir un tercero que asista en el cuidado de menores a cargo. Por otro lado, la identificación de las tareas “de la casa” como femeninas lleva a una discriminación y a ser eje de burlas por parte de sus pares hacia el varón que decide distribuir equitativamente dichas tareas o quedarse en casa cuidando al hijo enfermo, en vez de que recaiga solo en la madre. Nuevamente, son pequeños cambios que deben darse desde lo cultural.

Entonces, con todas estas implicancias en mente, ¿cómo y por qué se dan los romances de oficina? Tenemos que pensar en que un trabajador de jornada completa pasa 1.680 horas al año dentro de la empresa, es muy posible que pase más tiempo con sus colegas que con su propia familia y/o su grupo social. En este marco de proximidad es donde surgen diversos sentimientos de la gama afectiva, se comparten vivencias y códigos propios de la convivencia y son regulares las actividades no laborales, como actividades deportivas o gastronómicas. Como explica la psicoanalista Mirta Goldstein:

“...todo ámbito familiar, cercano y conocido es propenso a que se generen dentro de él afectos nuevos o que se reproduzcan en él afectos primarios infantiles, por ejemplo, que los sentimientos de hermandad puedan derivar en una cercanía sexual, es decir que se trasladen determinados sentimientos y sensaciones vividas en la infancia a los compañeros de la adultez” (Filguera, 2018).

La relación entre colegas dentro del mismo ámbito laboral, que evoluciona en un vínculo sexoafectivo, modifica las normas de conducta. Un artículo de Adecco Argentina (2024) cuenta que mantener una relación amorosa con un compañero de trabajo tiene las siguientes ventajas:

- Motivación extra: puede ser beneficioso para alcanzar los objetivos que se fijan en una compañía.
- Ayuda en situaciones complicadas en el trabajo: un problema con un cliente, jefe o compañero de trabajo. En este caso el apoyo de la otra persona puede ser más que significativo.
- Mejor manejo de los horarios: tanto de entrada como de salida, así como también del transporte.

Y posee estas desventajas:

- Se puede mezclar la vida personal con lo laboral, como discusiones o situaciones que se trasladan al trabajo.
- Solicitud de vacaciones en el mismo período: si comparten área o trabajan en una PyME puede ser más problemático.
- Alguna situación o discusión con un compañero de trabajo que pueda predisponer de mala manera al otro integrante de la pareja con esa persona con la cual se mantuvo la discusión.
- Dispersión en el horario laboral: uso excesivo de las distintas aplicaciones del celular, teléfono o computadora.
- El estrés del trabajo puede perjudicar a la pareja o generar cortocircuitos.

A las desventajas citadas también debe considerarse el rechazo que presenta si el vínculo romántico ocurre en una relación de poder, es decir, entre jefe y subordinado/a. Es en este punto donde entran en juego los reglamentos internos de vínculo de pareja, buscando, en la práctica, evitar situaciones de ocultamiento y/o robo de información, encubrimiento de errores mutuos, conflictos personales que afecten el clima laboral y una baja en la productividad. Las medidas más comunes aplicadas por las empresas a partir de estos reglamentos son: cambio de área operativa común, cambio de roles o cambio de sucursal.

Para quienes no se animan a las aplicaciones de citas, la conformación de parejas en el ámbito laboral resulta algo orgánico, por lo que la empresa PyME debería buscar los mecanismos para acompañar a los involucrados y crear espacios de confianza para comunicar el cambio de estado civil.

### 2.3. Análisis ético

Teniendo presente que el adulto promedio económicamente activo pasa gran parte del día en el trabajo, física o mentalmente, no es inadecuado pensar en la necesidad de las empresas de mejorar el bienestar de sus trabajadores, dando lugar a que cada vez más organizaciones expliciten sus políticas de responsabilidad social empresaria, sea por una cuestión de cumplir con certificaciones de gestión de la calidad, por cuidar la marca empresarial o porque realmente les interesa que sus empleados este conformes con su trabajo y perciban que le generan valor agregado a las empresas en las que son contratados.

Una de las premisas de la Responsabilidad Social Empresaria involucra a las políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo: condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación. Pero también involucra otros temas críticos como la eliminación de la discriminación, las actitudes que fomentan la violencia laboral y favorecer el equilibrio familia-empresa.

Sobre este último punto, tal vez sea muy pronto para asegurarlo, existe una sensación de que la pandemia de COVID-19, la cuarentena obligatoria y la modalidad de trabajo *home-office* hizo que muchos individuos se replanteen la salud como un valor y no como un bien. Esto hace que se preste mayor atención, tanto desde la dirección como desde el área de recursos humanos, sobre cómo están los colaboradores, cómo motivarlos, cómo lograr que sean productivos y que puedan cumplir con los objetivos ante estas circunstancias, sea que el rol que ocupan en la compañía les permita trabajar desde la casa o que el retorno a la presencialidad en la empresa no afecte sus vínculos interfamiliares. Todo esto sin perder de vista qué lugar desempeña el trabajo en comparación con otros aspectos de la vida adulta, como la familia, la pareja, los afectos, el ocio, entre otros. De esta manera, la familia de los empleados se convierte en *stakeholder* o grupo de interés más relevante para la empresa.

Bernardo Kliksberg indica que:

“...si la empresa dificulta o es indiferente a que sus integrantes puedan desarrollar su vida familiar y causa interferencias o incompatibilidades importantes, llegarán a diario al trabajo con escasa motivación, y con ese conflicto latente, afectará fuertemente su desempeño” (2013, p. 107).

Si las empresas tratan a sus recursos humanos como si estos fueran iguales a los recursos materiales o las instalaciones, que su utilidad es la de garantizar la obtención de rentabilidad y cuyo único motivante es el dinero, lo que se conseguirá es un mal clima laboral, desencantamiento hacia la tarea, alta tasa de rotación y deserción laboral.

El balance familia-trabajo debe alentarse a través de políticas de flexibilidad horaria para atender las emergencias personales y acompañar los momentos importantes familiares. Entender que quedarse más horas no significa que el empleado está más comprometido, normalmente es una alerta de una persona que está desorganizada o desbordada, dentro y fuera del trabajo. La incompatibilidad entre ambas facciones suele estar vinculada con altos niveles de estrés, bajas muy serias en la motivación y alienación de los empleados hacia los objetivos de la organización.

Quienes mejor deberían entender esta importancia son aquellos que compatibilizan ambas partes de la ecuación desde su constitución en su vida cotidiana: las empresas familiares. Definidas como fenotipo organizacional que incorpora dos sistemas heterogéneos, familia y empresa, que conviven cotidianamente y en donde se acentúan los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles, resultan un ámbito de socialización, desde la familia iniciadora, transmitiendo conocimientos, actitudes, normas, valores que se internalizan en roles y conforman una determinada identidad organizacional (Mucci, 2008, p. 30). Resultaría una ironía que aquellos dueños que, al tener desdibujados los límites entre empresa y familia, no provean a sus empleados de las herramientas para no caer en el vicio de terminar eclipsados por los “temas del trabajo” y pierdan tiempo de familia.

En la alta gerencia de la empresa familiar se promueve que suscriban protocolos de familia para que estén contemplados los roles, funciones y alcances de poder que pueden tener sus miembros, como también qué requisitos deben cumplir para acceder a cargos jerárquicos, sea vínculo familiar, carrera dentro de la empresa, nivel de estudios, entre otros. Esto busca evitar algunas cosas: el involucramiento excesivo en la empresa de uno de los miembros de la pareja; la incorporación gradual de hijos u otros familiares a la empresa, de acuerdo con capacidad y compromiso asumido, no por herencia de puestos; y distribución del poder, quién lo ejerce y sobre quiénes, buscando que este sea equitativo y justo para todos los involucrados. Pero también es una manera de que la generación fundadora vaya dejando el espacio a sus descendientes en la gestión, para que puedan beneficiarse de contar con tiempo para estar con su familia, disfrutar de momentos de ocio y participar de acontecimientos sociales que anteriormente no podían disfrutar por estar administrando una compañía.

En esta misma línea, si los familiares coexisten dentro de la empresa, ocupando lugares en la estructura operativa, ¿por qué rechazarían la idea de que dos empleados que trabajan para ellos se enamoren? ¿No sería un choque contra los valores compartidos de familia y unidad que se quiere trasladar a través de la cultura organizacional? ¿No resultaría una actitud contradictoria convencer a un empleado que cambie su posición para que no trabaje cerca de su pareja, cuando los dueños lo hacen en el directorio decidiendo el futuro de la empresa? Justamente, el hecho de que sean empresas de menor dimensión, en comparación con una multinacional, hace que los dueños puedan conocer y ver a sus empleados de cerca, que dialoguen con ellos más asiduamente, que pueda palpar sus preocupaciones y alegrías vinculadas a los acontecimientos familiares. La distinción de este tipo de empresas sobre el resto es que los empleados tienen nombre y apellido, no son un número de legajo.

Se corre el riesgo de caer en un vacío ético, cuando las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones, cuando predomina el razonamiento costo-beneficio, sin tener en consideración su impacto sobre los valores sociales que es indispensable preservar y profundizar, como libertad, equidad y justicia. Si la dirección utiliza el discurso de la excelencia, pero sus decisiones en la práctica sólo buscan aumentar la productividad, la organización pierde su carácter de entidad social. Por esta cuestión es que se celebran las políticas ligadas al cuidado del bienestar de los empleados, donde las empresas se corren del pragmatismo, donde el fin (económico) justifica los medios, para entender que las acciones necesarias para tener a los colaboradores motivados y contentos es una inversión y no un gasto.

El vacío ético no se cubre con procesos técnicos, sino que requiere una reflexión acerca del sentido último de la organización como construcción social (Etkin, 2007, p. 396). Como se indicaba en el análisis contextual, las organizaciones requieren tomar conciencia de los cambios culturales y de las nuevas modalidades de trabajo, a fin de evaluar si deben cambiar sus procesos, si pueden adaptarse ideológica y financieramente a dichos cambios, si estos cambios son compatibles o no con la identidad organizacional y, por último, si la alta gerencia acepta que el cambio es urgente para la sostenibilidad de la compañía.

Retomando la idea de valores compartidos en las empresas familiares, hay que tener presente que son la base del desarrollo y sostenimiento de éstas y que sean reconocidas por todos los miembros de la empresa, como así también *stakeholders* o grupos de interés, hacen a la confiabilidad y previsibilidad del accionar que puedan tener. La consideración de los valores familiares fortalece a la organización, en tanto no se apliquen con un sentido especulativo o utilitario, sino como una cuestión de principios, reconocidos, compartidos y legitimados (Etkin, 2007, p. 265). Cada empresa familiar tiene una identidad distintiva y diferencial con el resto, aunque pertenezcan al mismo sector económico. Los principios compartidos accionan no solo como un ideal colectivo a seguir, sino también como el marco teórico para la toma de decisiones.

Para finalizar, cuando familia y empresa termina siendo lo mismo, se sugiere que los dueños de las empresas familiares consideren los vínculos románticos como un indicador de un buen clima laboral, que se busquen los mecanismos para que los enamorados se sientan contenidos y no perseguidos por sus elecciones de vida, como así también aprender de la actitud que toman los individuos hacia el trabajo para que salga lo mejor posible, sabiendo que, si no es así, se considera como el principal motivo la dispersión. Se requiere de tomarse

el tiempo para tratar con los empleados, generar espacios de diálogo y consenso, y/o analizar en conjunto cómo beneficiar los procedimientos cotidianos al trabajar con la pareja, en vez de entregar un manual, con pautas elaboradas por un tercero desde casa matriz (que puede estar incluso localizada en otro país), para que firmen sin ningún tipo de explicación. Los valores éticos se materializan en acciones concretas.

### 3. CONCLUSIONES

Se ha planteado la problemática de la creación de “manuales de parejas” dentro de las empresas y se ha analizado sus implicancias, tanto en la vida cotidiana entre compañeros de trabajo, como el poder que tienen éstas sobre la vida privada de los miembros de su nómina.

Desde el punto de vista legal no se puede prohibir ni desalentar la formación de vínculos sexo-afectivos dentro de las empresas, ante la posibilidad de caer en una causa de despido indirecto por discriminación entre solteros y parejas. Desde la perspectiva contextual, la revisión de los derechos de las mujeres en el ámbito del trabajo hacen que tanto se visualice el problema de la violencia laboral y los posibles cursos de acción que deben tomar las empresas para evitarlas y/o erradicarlas, como que se busque que estas cuenten con mejores oportunidades para llevar adelante tanto su carrera profesional como sus proyectos familiares y que sus parejas no reciban agravios si pactan distribuirse las “tareas de la casa”. Desde el punto de vista ético, se puede considerar contradictorio que los dueños de una empresa PyME o familiar constituyan protocolos de vínculos románticos, cuando el nodo familia coexiste con el nodo empresa, como así también que se caiga en un vacío ético si se prioriza la productividad sobre valores como equidad y justicia.

Se concluye que para las empresas PyME en Argentina, en su mayoría familiares, resulta contradictoria la aplicación de reglamentos internos de vínculos amorosos, que busquen establecer un juego de reglas que impliquen movimientos de personal o cambios en las condiciones contractuales, cuando el origen del proyecto empresarial surge del deseo del fundador/a de la empresa y/o es apoyado por el resto de los miembros de la familia. Se sugiere que se establezcan espacios de diálogo y consenso con los actores, atendiendo a las características familiares y en pos de la búsqueda de climas laborales más amigables.

### BIBLIOGRAFÍA

- Adecco Argentina. (2024). *Amor y trabajo: ¿pueden ir de la mano?* <https://www.adecco.com.ar/blog/amor-y-trabajo-pueden-ir-de-la-mano/>
- Beard, M. (2018). *Mujeres y poder*. Crítica.
- Código Civil y Comercial de la Nación Argentina. (2018). La Ley.
- Constitución Nacional Argentina. [Const.] (22 de agosto de 1994) [Reformada]. Editorial Legislativa.
- ELA. Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. (2021, abril). *Informe Violencia en el ámbito laboral*. <https://ela.org.ar/publicaciones-documentos/violencia-en-el-ambito-laboral/>
- ELA. Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2022, abril). *Sexo y Poder ¿Quién manda en Argentina?* <https://ela.org.ar/publicaciones-documentos/sexo-y-poder-quien-manda-en-argentina/>
- Etkin, J. R. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Granica.
- Filguera, B. (2018, 28 julio). Cuáles son las causas psicológicas de las relaciones amorosas en el trabajo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/2018/07/28/cuales-son-las-causas-psicologicas-de-las-relaciones-amorosas-en-el-trabajo/>
- Kaur, R. (2020). *Home body*. Andrews McMeel Publishing.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Ediciones Ética y Economía.
- Ley 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Actualización. Publicada en el Boletín Oficial del 13 de mayo 1976.

Ley 26.485. Protección Integral a las Mujeres. Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia. (2009). Publicada en el *Boletín Oficial* del 14 de abril de 2009.

Ley 27.617. Ley de Impuesto a las Ganancias. Modificación. (2021). Publicada en el *Boletín Oficial* del 21 de abril de 2021.

Melamed, A. (2012). *Empresas (+) humanas*. Planeta.

Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. EUDEM.

## NOTAS

1 Fuente: <https://www.totaljobs.com/insidejob/how-love-works/>

2 Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

3 Fuente: <https://www.parlamentario.com/2021/06/17/recibio-dictamen-un-proyecto-que-modifica-el-regimen-de-licencias-por-maternidad-y-paternidad/>

## ENLACE ALTERNATIVO

<https://nulan.mdp.edu.ar/view/publication/FACES/2024/62.html> (html)