

EL DERECHO AL CUIDADO EN LAS POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS





EL DERECHO AL CUIDADO EN LAS POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

El derecho al cuidado en las políticas de las empresas

El informe sistematiza prácticas y experiencias que se impulsan desde 28 empresas en Argentina para promover la conciliación de la vida laboral y familiar de sus colaboradores, indaga sobre los principales obstáculos identificados por sus representantes y ofrece recomendaciones para introducir prácticas y políticas de cuidado en el mundo del trabajo.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

Dirección: Martín Giménez-Rébora y Sebastián Waisgrais, UNICEF.

Coordinación de contenidos: Pablo Ferreyra, UNICEF.

Autoría: Lucía Martelotte y Victoria Gallo, ELA.

Edición y corrección: Mercedes Eisele, Brenda Giacometti y Carolina Aulicino, UNICEF.

Diseño y diagramación: Florencia Zamorano.

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF).

buenosaires@unicef.org

www.unicef.org.ar



ÍNDICE

▶ Resumen Ejecutivo	6
▶ 1. Introducción	12
▶ 2. ¿Por qué es importante impulsar el derecho al cuidado en las políticas de las empresas?	14
2.1 El derecho al adecuado cuidado y el sistema de protección de los derechos humanos.....	15
2.2 Igualdad de género, diversidad y su impacto en el desarrollo económico.....	19
2.3 Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad	25
▶ 3. Buenas prácticas empresariales en materia de cuidado	26
3.1 Metodología	26
3.2 Licencias de maternidad, paternidad y otras licencias parentales	28
3.3 Lactancia.....	35
3.4 Centros de Cuidado Infantil.....	39
3.5 Otras prácticas: teletrabajo, flex time e innovaciones desde las empresas.....	47
▶ 4. Principales obstáculos para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial	58
4.1. Obstáculos jurídicos	58
4.2. Obstáculos económicos.....	61
4.3. Obstáculos culturales.....	62
4.4. Obstáculos operativos	65
▶ 5. El falso dilema entre políticas de cuidado y la baja en la productividad	66
▶ 6. Iniciativas estatales para promover el cuidado en el marco de las empresas	70
6.1 La Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades (CTIO).....	70
6.2 El Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET)	72
6.3 El INADI y una experiencia piloto de Certificación de Género en las Empresas	73
▶ 7. Iniciativas para impulsar la igualdad de género a nivel empresarial	74
7.1 El escenario internacional.....	74
7.2 Avances empresariales por el derecho al cuidado a nivel regional.....	78
7.3 Redes de empresas a nivel nacional.....	79
▶ 8. Conclusiones y recomendaciones	82
▶ Bibliografía y recursos	94
▶ Anexos	96



RESUMEN EJECUTIVO

Este informe presenta el trabajo realizado por ELA -Equipo Latinoamericano de Justicia y Género- en el marco del proyecto “Prevención de las violencias y políticas de cuidado”, desarrollado con el apoyo de UNICEF durante 2016 y 2017. Se enfoca en las prácticas y experiencias que se impulsan desde las empresas para promover, a partir de diversas estrategias, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, más allá de lo que establecen las normas aplicables al empleo.

El informe ofrece un breve mapeo de iniciativas empresariales en materia de cuidado. Además, a partir de las entrevistas realizadas a 28 empresas radicadas en Argentina para conocer las buenas prácticas implementadas, se indaga sobre los principales obstáculos identificados para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial, las percepciones de representantes empresariales y consideraciones en torno al falso dilema entre la promoción de políticas de cuidado y la baja en la productividad. Por último, el documento ofrece una serie de recomendaciones para introducir o impulsar este tipo de acciones, prácticas y políticas. Se trabajó a partir de una metodología que combinó una revisión bibliográfica y entrevistas en profundidad a referentes de las empresas participantes, las cuales pertenecen a diversos sectores de la economía, de capital nacional y multinacional y de distintos sectores de la economía y ramas de actividad¹.

1. Si bien el estudio contó con la participación de empresas diversas en cuanto a su tamaño y sector de la economía, cabe destacar que las empresas que componen la muestra no representan la estructura económica de nuestro país, especialmente por la ausencia de empresas del sector primario y la menor participación de empresas pequeñas y medianas.



¿Por qué es importante impulsar el derecho al cuidado en las políticas de las empresas?

El cuidado involucra a las actividades indispensables para satisfacer las necesidades de las personas, tanto aquellas necesidades básicas de salud y seguridad física, como también el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas o emocionales (England, Budig y Folbre, 2002). Los componentes principales del cuidado refieren a la disponibilidad de tiempo para cuidar, dinero para cuidar y servicios para cuidar (Ellingstaeter, 1999). El análisis que se presenta en el informe se centró en tres grandes dimensiones: la extensión del régimen de licencias; la lactancia y la creación de espacios para hacerla efectiva; y la infraestructura de cuidado, con un foco especial en los centros de cuidado infantil.

Es importante resaltar que el cuidado es responsabilidad de todos. La bibliografía especializada en la temática del cuidado suele apelar al concepto del “diamante del cuidado” (Razavi, 2007) para referir a los cuatro actores/agentes fundamentales en la organización social del cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad (incluyendo sindicatos, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones barriales). En particular, las empresas pueden ser un actor fundamental generando condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades

familiares para las personas que se desempeñan como trabajadores y trabajadoras.

Sin embargo, el impacto del significativo aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral en Argentina y la ausencia de un sistema público de cuidados, deja en manos de las familias la necesidad de desplegar estrategias para resolver el cuidado de niñas, niños y adolescentes (Pautassi y Zibecchi, 2013). En particular, dada la desigual distribución de las tareas de cuidado, esta responsabilidad recae generalmente sobre las mujeres y ejerce un condicionamiento estructural sobre sus posibilidades de incorporarse al mercado laboral, en particular al empleo formal. Condiciona, además, su posibilidad de permanecer sostenidamente en el empleo remunerado y formal como así también ascender dentro de sus estructuras. Fortalecer la inserción, permanencia y ascenso de la mujer en el mercado de trabajo es una herramienta imprescindible para lograr la autonomía económica de las mujeres, lo que resulta en una reducción de la desigualdad y de la pobreza.

En este contexto, se destaca la importancia de las políticas de conciliación² y de cuidado al interior de las empresas como una herramienta para promover la igualdad de género, la responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad de las empresas, generando un impacto positivo en el desarrollo económico.

2. Las “políticas de conciliación” son el conjunto de regulaciones y programas que impulsan la articulación entre la vida laboral y familiar (Rodríguez Enríquez, 2009).



Buenas prácticas empresariales en materia de cuidado: principales hallazgos

El informe presenta un análisis detallado de los hallazgos del relevamiento y de la situación actual de las 28 empresas participantes. Se presentan a continuación algunos datos:

- ▶ *Dispar participación de las mujeres en las empresas, en comparación con la cantidad de hombres contratados.*
 - ▶ *La mayoría de las empresas (el 81%) no ofrece a su personal licencias de maternidad por encima de lo que establece la ley de contrato de trabajo, pero sí lo hacen con la licencia de paternidad (en un 79%).*
 - ▶ *2 de cada 3 empresas relevadas, dispone de espacios adecuados para la lactancia.*
 - ▶ *Escasa implementación de centros de cuidado infantil por parte de las empresas (solo 2 de las 28 cuentan con estos espacios), aunque cerca de la mitad (el 46%) ofrecen compensación económica a empleados para cubrir el costo de la concurrencia de sus hijos/as a centros de cuidado.*
 - ▶ *Sesgo maternalista en la compensación económica por "guardería o jardín maternal" en tanto el servicio se cubre generalmente para madres, pero no para los padres.*
 - ▶ *Expansión de la práctica del teletrabajo.* La mayoría de las empresas (el 71%) lo ofrece al personal de algunas de sus áreas 1 o 2 veces por semana.
- ▶ *Implementación de otras prácticas de flexibilidad horaria (82% de las empresas lo ofrece) tales como el viernes flexible, "early check out" algunos días del año, día libre de cumpleaños y/o cumpleaños de hijos/as, "core hours" o "puntas flexibles", flexibilidades para necesidades escolares de hijos/as (en particular los períodos de adaptación en la primera infancia y reuniones de padres / madres y actos escolares), entre otras.*
 - ▶ *Acompañamiento a mujeres madres para apoyarlas en la conciliación familiar y laboral, entre otros temas.*
 - ▶ *Incorporación de prácticas innovadoras para promover el derecho al cuidado, como servicios para cubrir necesidades de cuidado durante viajes laborales.*

Principales obstáculos para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial

A grandes rasgos, los obstáculos para la ampliación de la agenda del cuidado en el ámbito empresarial que fueron identificados en este relevamiento podrían clasificarse en cuatro clases:

- ▶ *obstáculos jurídicos*, vinculados con las normas que no se han actualizado al mismo tiempo que avanzaron las políticas impulsadas desde los empleos;
- ▶ *obstáculos económicos*, relacionados con el costo de implementación de estas políticas que son enfrentados por las empresas;



- ▶ *obstáculos culturales*, vinculados con los preconceptos y estereotipos de género sobre los roles socialmente asignados a varones y mujeres en las familias y en los ámbitos laborales; y
- ▶ *obstáculos operativos*, relacionados con las dificultades para expandir la aplicación de las políticas para cubrir a la totalidad del personal.

El falso dilema entre políticas de cuidado y la baja en la productividad

Desde el ámbito empresarial frecuentemente suelen emplearse argumentos en contra de la incorporación de políticas de cuidado (en especial de la extensión de licencias de maternidad, paternidad y la apertura de centros de cuidado infantil) señalando que estas medidas generan mayores costos laborales y que resultan en una menor productividad.

Sin embargo, la realidad es a la inversa: ampliar las licencias y generar las condiciones e infraestructura para el cuidado de las hijas e hijos del personal mejora el crecimiento económico, la productividad y el rendimiento de las empresas, ya que disminuye las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, permite una mejor planificación, y fomenta un mayor compromiso de las trabajadoras y los trabajadores con su empleo.

El informe aborda estos mitos que vinculan a las políticas de cuidado con una reducción del crecimiento económico y la productividad contrastándolos con evidencia empírica

proveniente de diversas investigaciones a nivel internacional y regional, que muestran que la implementación de políticas de cuidado en las empresas no es sólo una herramienta para asegurar derechos, sino que además es negocio.

Conclusiones y recomendaciones

A continuación se enumeran brevemente algunos aspectos que deberían considerarse para el avance de la agenda del cuidado en el ámbito del trabajo.

▶ La importancia de generar un cambio cultural en la masculinidad

El mayor involucramiento de los padres en el cuidado de sus hijos e hijas, en particular, quienes han usufructuado licencias de paternidad extendidas, puede tener efectos positivos en la distribución más equitativa de tareas dentro del hogar, en la igualdad de género en el trabajo y en la percepción de roles de género y estereotipos socialmente arraigados que asocian únicamente a las mujeres como cuidadoras.

▶ La necesidad de promover nuevos modelos de liderazgo

Transformar la cultura organizacional de manera de impulsar liderazgos no sexistas que incluyan las responsabilidades de cuidado como un elemento más en la sustentabilidad empresarial.





► **La importancia de no perder de vista el horizonte de la igualdad entre áreas de la empresa**

Si bien muy pocas empresas podrán garantizar los mismos beneficios y políticas al 100 por ciento de su personal es fundamental que las empresas no pierdan de vista el horizonte igualitario en la implementación de políticas de conciliación.

► **Transformar el mundo del trabajo: se hace camino al andar**

En pos de alcanzar el objetivo de desarrollo integral y de modo de implementar eficazmente políticas de conciliación familiar y laboral, algunos aprendizajes de las empresas consultadas para este informe incluyen la importancia de:

- 1) *Diseñar políticas de conciliación, flexibilidad e integración que hayan incorporado desde el inicio del proceso las necesidades y perspectivas de distintos públicos internos de la empresa.*
- 2) *Generar mecanismos de evaluación y medición del impacto de las políticas que se implementen y que adopten transversalmente la perspectiva de género a lo largo de todas las etapas.*
- 3) *Realizar un diagnóstico permanente de la situación en la empresa.*

► **La necesidad de formalizar las políticas**

Es necesario reforzar al interior de las empresas el acceso a la información respecto de las políticas ofrecidas y facilitar el acceso del personal a estas políticas evitando mecanismos burocráticos. De lo contrario, se debilita el impacto y la efectividad.

► **Rol del estado en la promoción de la agenda en el ámbito empresarial**

El Estado debe ser impulsor y dinamizador de la transformación de la distribución de tareas de cuidado, promoviendo el cambio cultural, modificando y transformando integralmente la regulación de las políticas de cuidado, ampliando la oferta de servicios disponibles y desarrollando un amplio conjunto de medidas que tiendan hacia un sistema integral de cuidados.

► **La necesidad imperiosa de construir socialmente y fortalecer las herramientas para una mejor distribución del cuidado, que redunde en mayor desarrollo económico**

Dado el rol fundamental de las empresas como agentes de desarrollo, y de la promoción de una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, es imprescindible debatir socialmente herramientas y soluciones para favorecer y promover servicios, tiempos y espacios de cuidado que fortalezcan la tra-



yectoria e inserción laboral de las personas. Algunas de estas herramientas podrían ser exenciones impositivas, incentivos fiscales y/o mecanismos de deducción de gastos para empresas que brinden centros de cuidado infantil o compensación económica (de un monto mínimo establecido por ley) a los trabajadores y trabajadoras que sean madres y padres. Además, en la planificación de parques industriales, se pueden incluir espacios adecuados para la implementación de centros de cuidado infantil, entre otras.

La incorporación del derecho al cuidado en la agenda empresarial de nuestro país es un desafío urgente y que resulta indispensable para promover la igualdad de género y el derecho al cuidado de niños y niñas. Un rol activo de las empresas en el impulso a la

agenda del cuidado puede alentar el cambio cultural del mundo del trabajo y de gestión empresarial, favoreciendo una redistribución equitativa de las tareas del cuidado.

El informe pretende ser un recurso para las empresas y otros actores de interés en materia de políticas de cuidado en el mundo del trabajo. Sin dudas, no hay un único camino ni una única fórmula para lograr transformaciones en las empresas. Las empresas relevadas para la elaboración de este informe ofrecen un conjunto diverso de políticas de conciliación laboral y familiar, junto a otras acciones enmarcadas en programas de diversidad más amplios que incluyen promover la igualdad de género y la diversidad en términos generacionales, sociales, de identidad de género, y otros.

1

INTRODUCCIÓN

Este informe presenta el trabajo realizado por ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género en el marco del proyecto “Prevención de las violencias y políticas de cuidado”, desarrollado con el apoyo de UNICEF durante 2016 y 2017. En una etapa anterior, se elaboró un informe de diagnóstico sistematizando los proyectos de ley en consideración de los cuerpos legislativos, tanto a nivel nacional como en cinco jurisdicciones seleccionadas de la Argentina (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincias de Buenos Aires, Misiones, Salta y Tierra del Fuego) referidos a algunos aspectos del derecho al cuidado, en particular las licencias, el establecimiento de centros de cuidado infantil y los tiempos para la lactancia. En ese informe se incluyeron recomendaciones para avanzar en la agenda legislativa en relación con la incorporación de mejoras en los marcos regulatorios que pudieran apoyar el fortalecimiento del derecho al cuidado.

Este documento se enfoca en las prácticas y experiencias que se impulsan desde las empresas y ámbitos laborales para promover a partir de diversas estrategias la conciliación de la vida laboral y la vida familiar. En los últimos años se evidencia un creciente interés en la temática del cuidado, que ha resultado en una expansión de las experiencias en los ámbitos de trabajo por las que se fueron ampliando las condiciones para el ejercicio de los derechos vinculados con el cuidado, más allá de lo que establecen las normas aplicables al empleo.

A medida que el cuidado ingresa a la agenda pública, es necesario debatir integralmente cómo cambiar la organización social del cuidado y su distribución actual. Actualmente en Argentina la

forma de resolución del cuidado es predominantemente privada, individual, estratificada y segmentada (Pautassi y Zibecchi, 2013). Transformar este fenómeno requiere un abanico de acciones y políticas, tanto desde el ámbito público como el privado, como así también profundos cambios culturales. En esta agenda de transformación, las empresas pueden y deben convertirse en actores comprometidos con una distribución más justa del cuidado, sobre la base del reconocimiento de éste como una responsabilidad social compartida.

En nuestro país todavía ha sido poco explorado el rol de las empresas en el cuidado, abriendo un espacio interesante de reflexión a partir de indagaciones que permitan profundizar el conocimiento actualmente disponible en la materia, explorando el potencial transformador del sector empresario como un eslabón en la organización social del cuidado.

El informe ofrece un breve mapeo de empresas con buenas prácticas y otras iniciativas empresariales en materia de cuidado a nivel nacional, regional e internacional. Además, a partir de las entrevistas realizadas a diversas empresas radicadas en la Argentina para conocer las buenas prácticas implementadas en relación con los tiempos para el cuidado, las modalidades de empleo que facilitan la articulación de responsabilidades laborales y familiares y la creación de espacios para cuidar, se indaga sobre los principales obstáculos identificados para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial, las percepciones de representantes empresariales y consideraciones en torno al falso dilema entre la promoción de políticas de cuidado y la baja en la productividad. Por último, el documento ofrece una serie de recomendaciones para introducir o impulsar acciones, prácticas y políticas para contribuir a la realización del derecho al cuidado en el mundo del trabajo.

2

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE IMPULSAR EL DERECHO AL CUIDADO EN LAS POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS?

El cuidado involucra a las actividades indispensables para satisfacer las necesidades de las personas, tanto aquellas necesidades básicas de salud y seguridad física, como también el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas o emocionales (England, Budig y Folbre, 2002). Si bien todas las personas necesitan de cuidados, aquellas que son dependientes, ya sea por encontrarse en los extremos de la vida (niñez, ancianidad) o por otras razones (enfermedades, discapacidad) requieren de una mayor cantidad de cuidados y/o de cuidados especiales. Los componentes principales del cuidado refieren a la disponibilidad de tiempo para cuidar, dinero para cuidar y servicios para cuidar (Ellingstaeter, 1999). El análisis que se presenta en las siguientes secciones se centró en tres grandes dimensiones: la extensión del régimen de licencias; la lactancia y la creación de espacios para hacerla efectiva; y la infraestructura de cuidado, con un foco especial en los centros de cuidado infantil. La bibliografía especializada en la temática del cuidado suele apelar al concepto del “diamante del cuidado” (Razavi, 2007) para referir a los cuatro actores/agentes fundamentales en la organización social del cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad (incluyendo sindicatos, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones barriales).

Las “políticas de conciliación” son el conjunto de regulaciones y programas que impulsan la articulación entre la vida laboral y familiar (Rodríguez Enríquez, 2009). Dentro de este amplio abanico de políticas, las empresas pueden ser un actor fundamental generando condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares para las personas que se desempeñan como trabajadores y trabajadoras.



En mayo del 2017, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó un informe denominado “La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe¹”. El informe contiene fundamentos en relación a la necesidad de promover la igualdad en el ámbito empresarial, la situación del liderazgo empresarial y cargos gerenciales de la mujer en la región, los obstáculos que enfrenta la igualdad de género en ese ámbito y diferentes iniciativas positivas desarrolladas por las empresas para favorecer espacios de trabajo más igualitarios. Entre las medidas que destaca el informe, se valoriza especialmente la flexibilidad en el trabajo², especialmente con disposiciones y acciones que permitan la conciliación de la vida laboral con la familiar.

Cada vez más investigaciones demuestran la importancia de las políticas de conciliación y de cuidado al interior de las empresas como ámbitos desde los que es posible promover no solo espacios de trabajo más valorados por su diversidad, sino que además contribuyen al derecho de niñas y niños a un adecuado cuidado. Se trata de políticas que favorecen la igualdad de género y su impacto positivo en el desarrollo económico; ponen en práctica la responsabilidad social empre-

saria y sustentabilidad de las empresas y brindan un marco para promover la diversidad en la fuerza de trabajo.


2.1 El derecho al adecuado cuidado y el sistema de protección de los derechos humanos

En Argentina existe un marco normativo sólido que reconoce el cuidado como un derecho, incluyendo el derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado. Todas las personas tienen derecho al cuidado, más allá de su inserción en el mercado de trabajo y su condición laboral. En este sentido, el cuidado “es un derecho, universal, interdependiente e indivisible, con obligaciones positivas y negativas asociadas cuyo cumplimiento debe exigirse” (Pautassi y Zibecchi, 2013).

La regulación vigente en el país promueve la protección del trabajo, la no discriminación y la protección de las familias. Por un lado, la Constitución Nacional brinda un marco para los proyectos de ampliación de licencias, como el artículo 14 bis que garantiza la protección del trabajo y la protección integral de las familias, y el artículo 16 de igualdad ante

1. Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

2. Por flexibilidad no nos referimos a modalidades precarias de contratación laboral sino a modalidades laborales con flexibilidad horaria u otros beneficios para las personas pero que de ninguna manera implican una pérdida de derechos laborales o impactos adversos en la forma de contratación o remuneración salarial. La referencia a políticas de flexibilidad en el empleo realizadas en este documento, deben entenderse vinculadas a esta práctica de brindar opciones a trabajadoras y trabajadores para facilitar el cumplimiento de sus tareas de maneras menos rígidas en cuanto al lugar y horario de trabajo.



la ley³. Por otro lado, nuestro país ha asumido con rango constitucional obligaciones en relación con la protección integral de los derechos humanos. En particular, ha adoptado con jerarquía constitucional tratados y convenciones internacionales, como así también convenios de la Organización Internacional del Trabajo.

En esa misma línea, se encuentran vigentes otras normas internacionales de fundamental referencia a los fines del desarrollo de un modelo sustentable y ético de negocios, que considere de manera integral las políticas de cuidado y el rol de las empresas:

- ▶ La Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.
- ▶ La Declaración Universal de Derechos Humanos.
- ▶ El Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales.
- ▶ El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- ▶ La Convención Interamericana de Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica).
- ▶ La Convención sobre Derechos del Niño.
- ▶ La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.

- ▶ La Conferencia de Beijing y su Plataforma de Acción.
- ▶ Diversos convenios de la OIT, como el Convenio 3 sobre protección de la maternidad, que establece los principios fundamentales de derechos de la trabajadora con relación a la maternidad; el Convenio 156 sobre igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares; y la Recomendación 191, en particular el artículo 10, párrafos 3 y 4, que refiere a la licencia parental.

Algunas disposiciones de la Convención sobre los Derechos del Niño⁴ resultan de particular relevancia para el tema abordado en este informe:

“Los Estados Parte se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas” (artículo 3, inc. 2).

3. Otro artículo fundamental es el artículo 75 inciso 23 de la Constitución Nacional que establece que el Estado debe “Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad”.

4. La Convención fue aprobada en noviembre de 1989 por las Naciones Unidas y fue ratificada por Argentina mediante la ley 23.849, y publicada en el Boletín Oficial el 22 de octubre de 1990.



“A los efectos de garantizar y promover los derechos enunciados en la presente Convención, los Estados Parte prestarán la asistencia apropiada a los padres y a los representantes legales para el desempeño de sus funciones en lo que respecta a la crianza del niño y velarán por la creación de instituciones, instala-

ciones y servicios para el cuidado de los niños” (artículo 18, inc. 2).

La masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y la reconfiguración de los roles tradicionales dentro de las familias requiere poner el foco sobre las condiciones en las que las familias pueden resolver las responsabilidades de cuidado respecto de sus diversos integrantes.

Recuadro 1. El impacto de las tareas del cuidado en la inserción laboral de las mujeres en Argentina

Con relación al mercado laboral, en nuestro país la desigual distribución del cuidado genera sobre las mujeres una sobrecarga (conocida como la doble o triple jornada) y pobreza de tiempo. Incluso las mujeres ocupadas realizan casi el doble de tareas de cuidado que los hombres ocupados. El impacto de esta responsabilización casi exclusiva a las mujeres de las demandas del cuidado redonda de múltiples maneras en la inserción laboral de las mujeres en Argentina.


El promedio de la brecha salarial de género en la Argentina es de 27% por ciento⁵, con variaciones según la rama de actividad y la categoría ocupacional. Esta preocupación se ha trasladado a la agenda pública⁶ y de las empresas. Varias empresas consultadas en este informe desarrollaron mecanismos de evaluación de sus políticas salariales con el objetivo de identificar y reducir las brechas entre hombres y mujeres.

La tasa de actividad de las mujeres argentinas es de 46,1% y la de los varones es de 69,6%, es decir, se observa una brecha de casi 24 puntos, que se acentúa aún más en la desagregación por edad, siendo las mujeres más jóvenes las perjudicadas con menores niveles de participación.

5. Para más información ver el informe técnico Trabajo e Ingresos. Volumen 1, Número 5. Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Primer trimestre de 2017. Disponible en http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim17.pdf

6. La preocupación por la brecha salarial entre géneros ha sido reflejada por los medios de comunicación en Argentina. Algunos artículos recientes son: <http://www.lanacion.com.ar/1948525-cuanta-plata-cobra-una-mujer-y-un-hombre-por-el-mismo-puesto-en-una-empresa> y https://www.clarin.com/ieco/recursos-humanos/mujeres-ejecutivas-ganan-10-pares-varones_0_BJQcmrvxc.html





También la tasa de empleo presenta una brecha significativa, alcanzando en los varones un 63,7% frente a un 41,4% en las mujeres. Con respecto a la desocupación, las mujeres en Argentina presentan una tasa mayor que la de los varones, siendo la tasa de desocupación de las mujeres de un 10,2% en relación con la de los varones de 8,5%. Por otro lado, si bien en las últimas décadas las mujeres en Argentina han diversificado su participación en diversos sectores de la economía, actualmente las mujeres ocupadas todavía se desempeñan en mayor proporción en el sector de los servicios, redundando en una segregación ocupacional horizontal.

En nuestro país, según un estudio de UNICEF del año 2012, el 8,2% de los niños/as menores de 5 años son dejados solos o al cuidado de otro niño/a menor de 10 años durante más de una hora al menos una vez durante la semana⁷. Con poca infraestructura de cuidado infantil, el impacto del significativo aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral en Argentina, deja en manos de las familias la necesidad de desplegar estrategias para resolver el cuidado de niñas, niños y adolescentes (Pautassi y Zibecchi, 2013). Por eso, el rol potencial de las empresas para impulsar políticas de cuidado y de conciliación de la vida laboral y familiar adquiere un carácter indispensable.

En ese sentido se han impulsado varias iniciativas a nivel internacional, que sirven de marco de referencia para las acciones locales. UNICEF junto a Save the Children y el Pacto Global desarrollaron la iniciativa “Derechos de la Infancia y Principios Empresariales⁸”. Por otro lado, se encuentra en elaboración

un borrador de la Observación General del Comité de Naciones Unidas para los Derechos del Niño sobre los Derechos del Niño y el Sector Privado, donde posiblemente se aborde alguna de las dimensiones de la cuestión del cuidado.

Si bien las convenciones internacionales definen obligaciones para los Estados Parte, hace al menos 20 años la comunidad internacional ha reconocido también la responsabilidad corporativa en la protección de los derechos humanos. Esta tendencia se consolidó especialmente a partir de la incorporación del rol de las empresas y la responsabilidad corporativa en las agendas de Naciones Unidas y otros foros globales. En el año 2009, el Representante Especial para los Derechos Humanos y Empresas del Secretario General de Naciones Unidas, el Profesor John Ruggie, identificó y analizó los estándares de la responsabilidad empresarial, y la rendición de cuentas con relación a los derechos humanos, así como el rol de los Estados en la re-

7. <http://infoargentinadi7.unicef.org.ar>

8. Para más información, ver http://www.unicef.org/csr/css/Principles_Spanish_FINAL_LR.pdf



gulación de las empresas estableciendo para las entidades corporativas obligaciones jurídicamente exigibles. La propuesta (conocida también como “Marco Ruggie”) contenía nuevas guías de acción para el sector privado en relación a los derechos humanos, basado en tres ejes: la obligación del Estado de promover; la responsabilidad de las empresas de respetar y la invitación a ambas partes de remediar.

Para el mundo empresarial en nuestro país, una referencia ineludible es la “Guía de Derechos Humanos para Empresas. Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos⁹” elaborada por el PNUD Argentina. La guía recoge el Marco Ruggie adecuado al contexto argentino, descripto a lo largo de tres secciones. La primera sección contiene una fundamentación conceptual con relación a los derechos humanos, iniciativas y estándares de las Naciones Unidas; la segunda sección incluye recomendaciones para la incorporación del enfoque de los Derechos Humanos en las empresas y, por último, ofrece herramientas de evaluación de las políticas de las empresas. En esta última sección, la guía refiere a la “Evaluación de Impacto en Derechos Humanos” (Human Rights Impact Assessment - HRIA).

2.2 Igualdad de género, diversidad y su impacto en el desarrollo


En materia de desigualdad de género, la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) incluye obligaciones muy específicas para los Estados Parte, que deberán adoptar “todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos” (Artículo 11), incluyendo el derecho de las mujeres a las mismas oportunidades y condiciones de trabajo y la no discriminación por razones de maternidad o matrimonio.

Las políticas que impulsan la igualdad de género en el mundo del trabajo generalmente encuentran su fundamento en tres enfoques, que no son excluyentes: en primer lugar, el impacto económico de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo, que es uno de los temas abordados en este informe. En segundo lugar, el impacto que tiene en el negocio la presencia de la mujer en cargos ejecutivos y, finalmente, el costo de oportunidad de tener una junta ejecutiva integrada exclusivamente por hombres¹⁰.

Fortalecer la inserción, permanencia, y ascenso de la mujer en el mercado de trabajo

9. Disponible en http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/democratic_governance/GuiaDDHHyEmpresas.html

10. Estos últimos dos argumentos no son abordados en este documento.



es una herramienta imprescindible para lograr la autonomía económica de las mujeres, lo que resulta en una reducción de la desigualdad, en desarrollo económico y en la reducción de la pobreza.

En el Panorama Social de América Latina correspondiente al año 2016, CEPAL analiza las tendencias en la región en materia de desigualdad de ingresos desde la perspectiva de género. Según este organismo¹¹, la desigualdad de género tiene su correlato en la desigualdad de ingresos que perciben hombres y

mujeres, en gran medida como resultado de la inserción laboral más precaria de éstas últimas, lo que genera una sobrerrepresentación de ellas en los quintiles de menores ingresos. La desigual distribución de las tareas de cuidado ejerce un condicionamiento estructural sobre las posibilidades de las mujeres de incorporarse al mercado laboral, en particular al empleo formal, y condiciona además su posibilidad de permanecer sostenidamente en el empleo remunerado y formal, como así también ascender dentro de sus estructuras.

Recuadro 2. Segregación vertical: Mujeres en puestos directivos

Aún hoy persisten dificultades de las mujeres para alcanzar puestos de decisión y gerencias dentro del mercado laboral. Según el último informe de Standard & Poor's (2016) a nivel global, si bien 45% de las trabajadoras de las 500 empresas más importantes del ranking son mujeres, menos del 20% accede a puestos en los directorios y solamente un 4% llega a ser CEO¹². En América Latina, los indicadores son aún más desfavorables.

En nuestro país, el informe Sexo y Poder realizado por ELA en el año 2010¹³, presentó el Índice de Participación de las Mujeres (IPM), un indicador de la proporción de mujeres que ocupan puestos de máxima autoridad en instituciones u organismos públicos o privados, en tres espacios de poder: la política, la economía y la sociedad. En la economía se relevó una muestra de 1000 de las grandes empresas de la Argentina y de las Cámaras Empresarias. Como resultado de esa investigación, se observó que Argentina presenta un estado crítico en términos de equidad de género: de cada 10 puestos de máxima autoridad relevados, menos de 2 son ocupados por mujeres. El IPM en el sector empresarial en cargos directivos registró el valor más bajo: 4,4% en cargos directivos en grandes empresas y 3% en cargos directivos en cámaras empresariales.

11. Para más información, ver el apartado, "La desigualdad de ingresos desde la perspectiva de género" del Documento informativo Panorama Social de América Latina. Año 2016. Disponible en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41598/1/S1700178_es.pdf

12. <https://www.forbes.com/sites/katiesola/2016/05/06/there-are-just-20-women-ceos-in-sp-500-companies-heres-how-much-they-make/#5e046dbaf31e>

13. Para más información ver <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=599&plcontamp=43&aplicacion=app187&cnl=15&opc=49&cnl15=4>



Entre 2000 y 2010, el ingreso de la mujer aumentó en América Latina y el Caribe y contribuyó así a reducir la pobreza en un 30% (BID, 2015). Asimismo, en la región, y en relación con los varones, la evidencia indica que las mujeres con un empleo remunerado

formal invierten una mayor proporción de su ingreso en comida, salud y educación de sus familias. La OIT destaca como esto ha contribuido a lograr movilidad social ascendente y, al mismo tiempo, reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza en la región¹⁴.

Recuadro 3. Políticas para promover la carrera ejecutiva de las mujeres en las empresas


Dentro del amplio abanico de acciones y políticas que impulsan las empresas para lograr una mayor igualdad de género se encuentran aquellas especialmente dirigidas a promover el acceso de las mujeres a los puestos directivos en las empresas.

El informe anual elaborado por “Working Mother¹⁵” reúne información acerca de programas y actividades que elaboran las empresas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar y para fortalecer las trayectorias laborales de las mujeres. Entre los programas relevados se incluyen las licencias con goce de sueldo, políticas de beneficios, flexibilidad en la jornada de trabajo, programas de progreso para las mujeres, cultura organizacional igualitaria y otros como apoyo a adultos mayores.

El ranking elaborado por “Working Mother” recoge además las herramientas y programas dirigidas al avance o progreso de la mujer en las empresas (“advancement programs”) como consejerías ejecutivas (“career counselling” y/o “executive coaching”), creación de grupos de afinidad y redes de apoyo (“affinity and network groups”), programas de gerenciamiento y liderazgo (“management or leadership training”), programas de sponsorío (“sponsorship programs”) y de planificación formal de la sucesión ejecutiva (“formal executive succession planning”).

14. Página 6, *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, OIT.

15. *El Working Mother Research Institute es una división de la Bonnier Corporation y tiene por objetivo impulsar iniciativas, estudios de benchmarking, informes e investigaciones centradas en la vida laboral de las mujeres y su avance en ese ámbito en pos de la igualdad de género. Puede accederse a sus publicaciones en <http://www.workingmother.com/>*



Un directivo de recursos humanos entrevistado para este informe definía en pocas palabras por qué la empresa de la que forma parte adoptó compromisos y estándares en materia de diversidad de género: “Una organización diversa, entrega mejores resultados”.

En este sentido, algunas de las empresas de servicios entrevistadas destacaron la necesidad de tener una planta de personal diversa (no solamente en términos de equidad de género, sino en términos generacionales, de identidad sexual, integración de personas con discapacidad, religión, nacionalidad, raza y otros factores) que puedan comprender las necesidades y características de una sociedad también diversa. Es decir, considerar a la diversidad en el capital humano como un activo valioso que le brinda a las empresas una ventaja competitiva en cuanto al desarrollo del negocio, la comprensión de sus mercados y clientes, la creatividad y el pool de talentos, la satisfacción laboral, la cultura organizacional e incluso los resultados financieros.

El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) ha desarrollado estudios de benchmarking con empresas que forman parte de la red sobre un amplio abanico de temas, entre ellos diversidad. Según define IDEA, los estudios de benchmarking son “una

metodología que permite obtener puntos de referencia para comparar el desempeño de una empresa, en un aspecto específico de su gestión, respecto del conjunto de empresas que participan del estudio¹⁶”.

En el informe “Benchmarking sobre diversidad. Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa”, inicialmente realizado en el año 2013 y repetido en el 2016¹⁷, se relevaron cuestiones como estrategias y obstáculos para la incorporación de mujeres a las empresas, políticas de reclutamiento, promoción, flexibilidad y políticas de retribuciones, entre otros. Uno de los aspectos de interés con relación a la metodología utilizada es que el procesamiento de los datos permite hacer una lectura aproximada de lo que sucede en el conjunto del país a través de una técnica de expansión de datos¹⁸.

Como hallazgo positivo, IDEA encontró que el 70% de las empresas grandes afirmó tener un compromiso con la igualdad de género en la empresa. Además, tanto las Pymes como las grandes empresas alcanzaron altos porcentajes en cuanto a la adhesión a la flexibilización de la modalidad laboral para conciliar trabajo femenino y familia, la promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad en su carrera dentro de la empresa y la incorporación de mujeres en tareas directivas.

16. <http://idea.org.ar/benchmarking>

17. En la edición del 2013 participaron 127 empresas, mientras que en el 2016 participaron 131 empresas.

18. Ver “Benchmarking sobre diversidad. Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa”, Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina, página 5. <http://idea.org.ar/files/benchmarking/sintesis/2014/Informe%20de%20Resultados%20-%20IDEA%20-%20Benchmarking%20sobre%20La%20Mujer%20en%20la%20Empresa%202014.pdf>



Sin embargo, el relevamiento muestra ciertos claroscuros. Un aspecto desalentador es que 7 de cada 10 empresas consultadas opinó que “las mujeres deben sacrificar en parte su vida familiar para avanzar en su carrera”. Además, solo 4 de cada 10 empresas encuestadas utilizan instrumentos para mejorar la incorporación y promoción de las mujeres, aunque aparecen con menor frecuencia en los niveles directivos¹⁹.

Del informe de IDEA se observa además que las grandes empresas consultadas afirmaron tener “dificultades para encontrar oferta laboral femenina adecuada a sus necesidades”. Esta problemática requiere sin duda un análisis sectorial más profundo, que identifique las ramas profesionales y técnicas con mayor déficit, e impulse el desarrollo profesional de las mujeres en esos campos²⁰.

En el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), el panorama para la igualdad de género es aún más adverso. Según el estudio “entre las PyMES prevalece una falta de estrategia o ausencia de interés en la incorporación femenina”²¹. En estas empresas, el compromiso con la temática de la igualdad de género es menor al de las grandes empresas (57% vs 70% en las grandes empresas) y las prácticas de conciliación

no están formalizadas, sino que priman los “usos y costumbres”. Una salvedad es que, en las empresas pequeñas y medianas, por lo general, la administración del personal es menos compleja que en las grandes empresas, por lo que en muchos casos las decisiones sobre el personal están mayormente a cargo del propietario o gerente de la empresa, y en menor medida en áreas específicas abocadas a estas tareas²².

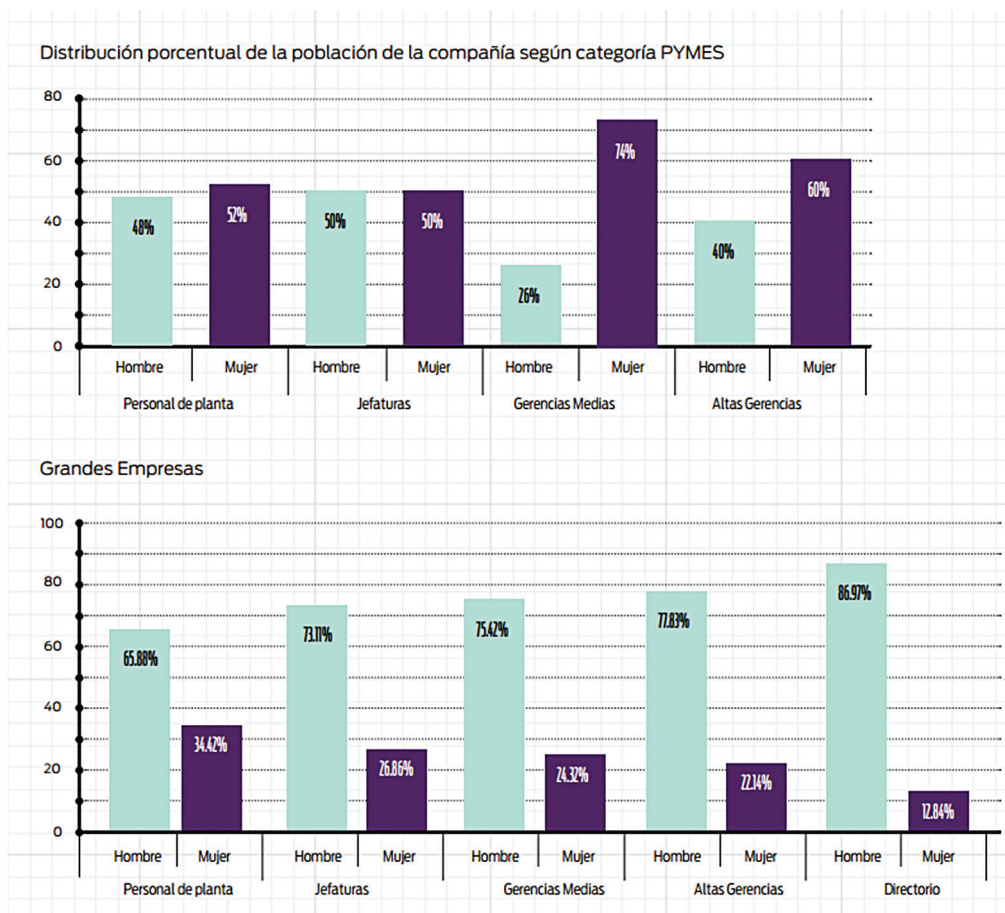
Otro de los hallazgos que vale la pena destacar son las estrategias y los obstáculos para la incorporación del personal femenino, diferenciando entre las grandes empresas y las PyMES. Uno de los gráficos que reproducimos aquí analiza la distribución porcentual de la población (hombres y mujeres) de la compañía según categoría laboral, diferenciando entre las grandes empresas y las Pymes. Si bien las grandes empresas afirmaron en mayor medida estar comprometidas con la igualdad de género, a medida que se asciende en la estructura organizacional en estas grandes empresas, disminuye significativamente la presencia de mujeres. Si en las grandes empresas en el personal de planta, la relación es de 66% de hombres y 34% de mujeres; en la cúspide organizacional (los directorios de las empresas), solo el 13% de los puestos están ocupados por mujeres.

19. Para más información ver http://idea.org.ar/files/benchmarking/sintesis/2016/Benchmarking_mujer.pdf

20. En nuestro país, como en otros países de la región, existe una sobrerrepresentación histórica de las mujeres en sectores de la economía asociados al cuidado y servicios, y en menor en el sector primario e industrial de la economía, en gran medida debido a los estereotipos de género que asocian a las mujeres con determinados roles sociales.

21. *Ibíd.*

22. Este dato se ve reflejado en el informe de IDEA del 2014 sobre Igualdad de Oportunidades para la Mujer en la empresa y luego repetido en 2016. Allí se afirma que, entre las PyMES encuestadas, en un 64% “las decisiones de personal las toma la persona a cargo de la gestión empresarial (que, en el caso de las Grandes Empresas, representa no más que un 3%)”.



Fuente: Benchmarking sobre diversidad. Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa. IDEA.

Por otro lado, el benchmarking de IDEA reflejó que, del total de empresas entrevistadas, una importante proporción brinda beneficios y políticas de flexibilidad que superan lo establecido por la legislación en materia de maternidad. En el caso de las PyMES, estas acciones son realizadas por el 20% de las empresas encuestadas, mientras que esta

proporción alcanza el 43% de las grandes empresas que participaron del estudio.

Otro de los estudios de referencia es el realizado por el IAE Business School. En su último informe se observa que de las empresas PyMES entrevistadas, 29% de ellas ofrecen políticas de conciliación de la vida laboral y



familiar, principalmente licencias por paternidad extendidas²³.

La consultora Mercer realiza y publica dos veces al año su “Encuesta de Remuneración Total” que indaga en políticas de beneficios y remuneración en más de 3000 empresas en Latinoamérica. Algunos datos de la encuesta realizada en el 2016²⁴ ponen de manifiesto la importancia que tienen actualmente las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar dentro de los beneficios que ofrecen las empresas a sus colaboradores. De las empresas participantes en el relevamiento, 53% afirma que está revisando actualmente su política de beneficios de modo de ampliar su paquete. Entre las medidas más implementadas se destacan el teletrabajo²⁵, el “viernes corto” o con reducción horaria y las licencias adicionales a aquellas previstas por la ley²⁶.

2.3 Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad

La responsabilidad social empresaria refiere a un modo de gestionar éticamente los negocios considerando los impactos de la actividad en los diferentes grupos de interés.

En los últimos años, la importancia de la RSE ha ido creciendo de manera significativa en la agenda del mundo empresarial y se ha posicionado como un aspecto central del desarrollo del negocio. Uno de los grupos de interés clave de las empresas es su capital humano y la conciliación familia trabajo del personal es sin duda un pilar de un desarrollo de negocio sustentable. Las políticas de conciliación y de flexibilidad pueden generar una mejora sustancial en la vida de las personas por lo que deben ser un eje de trabajo imprescindible en materia de sustentabilidad.

23. La investigación fue dirigida por Nuria Chinchilla y a cargo del International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School. Para más información, ver: *Guía de Buenas Prácticas, una iniciativa del Centro ICBC Conciliación Familia y Empresa (CONFYE) del IAE.*

24. <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-and-caribbean/foro-26-rrhh-arg-presentacion-Talent-Mercer.pdf>

25. Más adelante, en la sección 3.5.1. se explica el concepto de “teletrabajo”. En los recuadros que recogen las experiencias de las empresas, se ha respetado la forma de denominación que fue adoptada por cada una.

26. Para más información, ver: <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-and-caribbean/foro-26-rrhh-arg-presentacion-Talent-Mercer.pdf>

3

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN MATERIA DE CUIDADO

3.1 Metodología empleada

Para el relevamiento en empresas radicadas en la Argentina se trabajó a partir de una metodología que combinó una revisión bibliográfica y entrevistas en profundidad²⁷ a 28 empresas de diversos sectores de la economía, de capital nacional y multinacional. Adicionalmente se aplicó una ficha de relevamiento de buenas prácticas que sistematizaba los principales aspectos de licencias y otros beneficios y modalidades de conciliación de la vida laboral y familiar. La ficha de relevamiento abordó cuatro dimensiones: la conformación de género de la empresa; la cultura organizacional e igualdad de género; las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar; y los obstáculos y dificultades en la implementación de estas políticas²⁸.

Los datos relevados a través de las entrevistas y las fichas fueron complementados con informes de sustentabilidad de las empresas participantes en el estudio. Además, se desarrollaron entrevistas con otros actores, entre ellos, organizaciones de responsabilidad social empresarial y nodos de empresas multiplicadoras de estas iniciativas.

Dentro de cada empresa, la entrevista se realizó a responsables de recursos humanos a cargo de programas de beneficios y/o a directivos a cargo de áreas de diversidad y cultura organizacional. En algunos pocos casos, no se pudo realizar la entrevista y solamente se contó con la información brindada por la empresa en la ficha de relevamiento.

27. La pauta de la entrevista a empresas puede consultarse en los anexos.

28. La ficha de relevamiento de buenas prácticas puede consultarse en los anexos.

Recuadro 4. Acerca de las PyMES y sus necesidades específicas

La gran mayoría de las empresas consultadas para la realización de este informe fueron grandes empresas, es decir, empresas con más de 100 empleados/as. Las necesidades, desafíos y dificultades que enfrentan las PYMES a la hora de implementar políticas de cuidado, son diferentes a las de las grandes empresas. Si bien algunas de estas necesidades específicas se abordarán brevemente en este documento, sin duda, se requiere un análisis más exhaustivo orientado exclusivamente a las circunstancias y realidades que enfrentan estas empresas como así también aspectos particulares con relación a los abordajes que puedan requerir para implementar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.

Características generales de las empresas

Las 28 empresas incluidas en el relevamiento pertenecen a distintos sectores de la economía y ramas de actividad, incluyendo empresas de la industria plástica, automotriz, telecomunicaciones, productos de consumo masivo y servicios varios.

Si bien el estudio contó con la participación de empresas diversas en cuanto a su tamaño y sector de la economía, cabe destacar que las empresas que componen la muestra no representan la estructura económica de nuestro país, especialmente por la ausencia de empresas del sector primario y la menor participación de empresas pequeñas y medianas.

Tamaño de la empresa en cantidad de personal		Casos	Porcentaje
Estrato 1	Empresas que declaran entre 1 y 10 asalariados	-	-
Estrato 2	Empresas que declaran entre 11 y 50 asalariados	1	4%
Estrato 3	Empresas que declaran entre 51 y 200 asalariados	1	4%
Estrato 4	Empresas que declaran entre 201 y 1000 asalariados	11	39%
Estrato 5	Empresas que declaran más de 1000 asalariados	15	53%
Total general		28	100%

Origen del capital de la empresa	Casos	Porcentaje
Multinacional	17	61%
Nacional	11	39%
Total general	28	100%

De las empresas participantes, 61% son de origen multinacional, y el 39% restante de capital nacional. En cuanto a la participación de las mujeres, de las empresas de las cuáles se accedió a información (26

empresas) la que cuenta con menor participación de mujeres en general fue del 5%, mientras que la empresa con mayor participación de mujeres tiene el 70% de su plantel femenino.

Participación de mujeres en las empresas	Empresas participantes en el relevamiento (que brindaron datos*)	Promedio de porcentaje de mujeres en empresas del sector relevadas	Mínimo porcentaje de participación de mujeres en empresa consultada del sector	Máximo porcentaje de participación de mujeres en empresa consultada del sector
Sector Secundario	14	33%	5%	70%
Sector Terciario	12	46%	22%	61%

*No se accedió a datos de dos empresas.

3.2 Licencias (maternidad, paternidad, y otras)

A nivel regional, nuestro país tiene estándares bajos en materia de licencias de maternidad y paternidad y aún son muy incipientes las licencias familiares. La ley de contrato de trabajo que regula la mayor parte del empleo privado en Argentina²⁹ establece 2 días de

licencia de paternidad y 90 días de licencia de maternidad, lo que nos ubica por debajo de los estándares de la OIT. Este organismo establece en el Convenio sobre protección de la maternidad N°183 y en la Recomendación 191 un mínimo de 14 semanas de licencia de maternidad³⁰. En Argentina la discusión en torno a la extensión de las licencias ha ingresado paulatinamente a la agenda pública

29. Existen marcos normativos provinciales y convenios colectivos de trabajo que establecen plazos más extensos para las licencias de maternidad, paternidad y familiares. ELA realizó junto a UNICEF un primer diagnóstico sistematizado de los proyectos de ley en consideración de los cuerpos legislativos, tanto a nivel nacional como en cinco jurisdicciones seleccionadas con relación al cuidado.

30. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf

y se encuentra muy presente en la agenda legislativa, con más de 40 proyectos de ley que proponen ampliar los plazos y tipos de licencias actualmente existentes.

En cuanto a la licencia de maternidad, de las empresas de las cuáles se accedió a información (27 empresas), 81% (21 empresas) no brinda a su personal licencias de mater-

nidad por encima de lo que establece la ley de contrato de trabajo. Una de estas 21 empresas se encuentra evaluando la posibilidad de brindar a sus trabajadoras una licencia extendida. De las 6 empresas que otorgan licencias de maternidad extendidas con goce de haberes, según la empresa de que se trate hay variantes que van desde los 10 días adicionales hasta 60 días adicionales.


Recuadro 5. Mercado Libre, apostando a las experiencias a través de licencias extendidas potenciadas junto con el home office.

La empresa líder en comercio electrónico se ha planteado impulsar el liderazgo inclusivo y la gestión del talento a partir de la evaluación objetiva de performance, con especial atención a procesos de promoción y ascensos libres de sesgos culturales y/o de género. Conciben a las personas de forma integral por lo que cuentan con políticas de flexibilidad para acompañar a las madres y padres, extendiendo en ambos casos las licencias establecidas por ley.

En este marco, Mercado Libre extendió la licencia de maternidad a 120 días (30 días adicionales al plazo establecido por ley) para aquellas mujeres que no opten por la excedencia, que son la gran mayoría. Adicionalmente ofrecen alternativas de “soft landing” o regreso gradual, para que combinar la maternidad y paternidad y el trabajo construya experiencia personal para cada persona.

Para Mercado Libre la clave para que la flexibilidad sea exitosa es la confianza y responsabilidad en todas las personas que trabajan allí. Cada colaborador/a y cada equipo, de forma organizada, encuentra el equilibrio entre horario y lugar de trabajo, potenciando la creatividad y la satisfacción. Además, la empresa ha adecuado sus licencias a parejas del mismo sexo que tienen hijos, y en casos de adopción, ofrecen las mismas licencias que para la maternidad y paternidad biológica. Asimismo, en casos particulares, ofrecen licencias extendidas para acompañar situaciones específicas, como nacimientos pre término, partos múltiples y otros.

Mercado Libre se propone estar a la vanguardia en materia de capital humano y por ese motivo, constantemente evalúa sus prácticas actuales y acciones potenciales con la diversidad, la inclusión y el respeto como horizontes.



En el caso de la licencia por paternidad, brindar una extensión mayor a la establecida por la ley de contrato de trabajo resultó más habitual que en las licencias de maternidad. De 24 empresas con las que se cuenta información al respecto, 19 (79%) han extendido

la licencia de paternidad para su personal por encima de lo que establece la normativa laboral. La extensión de la licencia de paternidad varía de un adicional de 1 día, 3 días, 5 días, 10 días o hasta 15 días más de lo establecido por ley.

Recuadro 6. Lenguaje sin sesgos de género: las palabras y su potencial transformador

La empresa Accenture ha designado conceptualmente a los destinatarios de las licencias por nacimiento (maternidad / paternidad) y adopción de manera inclusiva desde el punto de vista de género. Para las licencias de adopción la empresa ha definido que cada pareja resuelva la organización del cuidado, definiendo una licencia para él o la “Cuidador/a primario/a” y otra licencia más reducida para él o la “Cuidador/a Secundario/a”. La conceptualización en términos de cuidado es destacable como una buena práctica en tanto habilita una distribución flexible del tiempo entre familiares y no reproduce roles de género y cuidado asociados a estereotipos de hombre y mujer.

Además, Accenture brinda licencias extendidas de maternidad y paternidad junto a esquemas de softlanding. La licencia de maternidad es de 2 meses adicionales a los 90 días que establece la ley, es decir, 5 meses en total, mientras que la licencia de paternidad es de 10 días hábiles. Otro beneficio destacable es la posibilidad para las mujeres de acceder a 3 días por semana de home office a partir del tercer trimestre de embarazo.

Adicionalmente a la extensión de las licencias por encima de los plazos establecidos, es deseable que las empresas y la legislación se orienten hacia la equiparación de las licencias de maternidad, paternidad y adopción, de manera de impulsar una distribución más igualitaria del cuidado y de apoyar el desarrollo de niñas y niños. En ca-

sos de adopción, es imprescindible que las empresas acompañen a su personal en las instancias previas de otorgamiento a la guarda, brindando días de licencia para las visitas y trámites judiciales previos, y brindando la protección contra el despido a padres y madres adoptantes. El acceso a derechos y beneficios debe ser libre de factores de dis-

criminación, y reconociendo la diversidad de familias actualmente existentes.


Además, es necesario introducir en la agenda pública y en la agenda empresarial en particular, el debate respecto de la necesidad de licencias parentales y familiares. Los niños y niñas requieren cuidados no solamente al momento del nacimiento, por lo que es necesario abrir la agenda a la incorporación

de otras licencias como licencias parentales, familiares o de crianza, licencias de cuidado de hijos/as enfermos/as, y que puedan ser utilizadas tanto por hombres como por mujeres, para conciliar la vida laboral y familiar. También es importante que las empresas incorporen licencias para su personal para cubrir las necesidades de cuidado de personas adultas mayores.

Recuadro 7. Contemplando a las familias y sus necesidades en Telecom

Telecom ofrece un amplio abanico de políticas de conciliación y beneficios dentro de un programa integral denominado “Equilibrio en Acción” iniciado en el 2008. Un año más tarde, el programa obtuvo la Certificación Work & Life Balance emitida por el Instituto Europeo de Capital Social. Entre las políticas que ofrecen se encuentra la licencia de paternidad de 15 días con goce de sueldo, la adecuación y equiparación de licencias para parejas del mismo sexo, así como otras políticas de diversidad sexual y temáticas LGBTI. Además, en casos de adopción, otorgan las mismas licencias que las de maternidad y paternidad biológica. Otra acción que desarrolla Telecom es el Maternity coaching que tiene por objetivo que la trabajadora pueda transitar la maternidad acompañada por la empresa, tanto en la etapa previa (el embarazo), en la etapa de la licencia de maternidad como en el regreso al trabajo. Las mujeres que se suman al programa de Maternity coaching son acompañadas por otras madres que son sus referentes.

Otra iniciativa destacable de Telecom es el “Programa de Acompañamiento y Asesoramiento de adultos mayores” que surgió a raíz de las necesidades de cuidado que tienen muchos trabajadores y trabajadoras de la empresa y que demandan mayor flexibilidad horaria para acompañar el cuidado de sus padres, madres o familiares mayores. El programa es un servicio en que los empleados se contactan de manera telefónica con un especialista para recibir información, orientación, contención y asesoramiento gerontológico para afrontar sus escenarios familiares en el cuidado de los adultos mayores.



Las empresas relevadas para la elaboración de este informe ofrecen un conjunto diverso de políticas de conciliación laboral y familiar, junto a otras acciones enmarcadas en programas de diversidad más amplios que incluyen promover la igualdad de género y la diversidad en términos generacionales, sociales, de identidad de género, y otros. Cada empresa podrá implementar medidas diferentes según su tamaño, las caracterís-

ticas de su negocio y su rama de actividad, como también su cultura organizacional y las necesidades y demandas específicas de cada sector. Tal como destacaron varias personas entrevistadas, es fundamental partir de escuchar las necesidades y demandas de las personas, para luego diseñar programas de beneficios que se ajusten a las reales necesidades de los distintos sectores y grupos del personal.

Recuadro 8. La implementación del programa Mujeres Líderes en Carrefour

Uno de los ejes de las políticas de diversidad en Carrefour es el programa Mujeres Líderes que tiene por objetivo lograr una mayor proporción de mujeres en cargos jerárquicos, a través de un conjunto de acciones, incluyendo políticas de conciliación de la vida laboral y familiar y mentoreo de mujeres para fortalecer su carrera ejecutiva hacia los cargos gerenciales.


En Argentina, Carrefour empieza a adoptar estas medidas a partir del año 2011, diseñando un programa específico con metas por etapas y niveles de implementación. El programa Mujeres Líderes es auditado de forma externa por la consultora Arborus que promueve una certificación de equidad de género. En el 2014, Carrefour Argentina se encontraba en el nivel 1 de implementación centrado en políticas de “Concientización y sensibilización” pero han logrado avanzar en la implementación de políticas estructurales de buenas prácticas en materia de equidad de género, para alcanzar el nivel 2 de “Buenas prácticas”. Uno de los puntos de partida para este proceso fue una encuesta Global que tenía por objetivo conocer la percepción de cuáles eran las causas que provocaban un bajo porcentaje de mujeres en puestos de Dirección y de ella se obtuvieron los primeros ejes para el plan de trabajo: 1) Conciliación entre vida laboral y personal, 2) Garantizar la igualdad de Oportunidades en los procesos de Selección y Desarrollo, 3) Formación, Difusión de la temática y dar visibilidad de las Mujeres (Role model) y 4) Compromisos con Organizaciones. En una encuesta local surgió un nuevo emergente para el plan de trabajo y abordar la violencia doméstica ya que es una problemática que en los últimos tiempos se ha hecho más visible en la sociedad argentina.

Un aspecto considerado crucial para el avance eficaz y comprometido del programa de diversidad es su evaluación y monitoreo por parte de un comité mixto (de hombres y mujeres de diferentes áreas) que diseña y evalúa las acciones del programa y ofrece además una mirada diferencial y customizada para cada sector en cuanto a los beneficios. Una de las políticas incluidas en el programa es el regreso gradual al trabajo una vez vencida la licencia de maternidad. Los primeros 3 meses después de la licencia, se ofrece una jornada de 4 hs (con goce de haberes completo) y luego de 3 a 6 meses después de la licencia, 6 horas de trabajo (también con goce de haberes completo). Otra posibilidad es contar con un mes más de licencia (con goce de haberes completo).

Recuadro 9. Participación igualitaria de las mujeres en posiciones directivas y lucha contra la violencia de género, dos ejes distintivos de Avon

La empresa de cosméticos Avon lleva años promoviendo el acceso con igualdad de género a puestos de dirección en la empresa a través de una diversidad de políticas incluyendo políticas de conciliación familiar y laboral. Forma parte de la cultura organizacional de la compañía contar con un alto porcentaje de mujeres en todos los roles, incluyendo los de toma de decisión, lo que se refleja en la participación efectiva de las mujeres en la empresa. Actualmente, 51% del personal de la empresa son mujeres y en los puestos de decisión, esta proporción alcanza el 48%. A través de la Estrategia Global por la Mujer de Avon, fueron identificadas las siguientes áreas de acción clave para apoyar el desarrollo de las trabajadoras: beneficios, trabajo flexible, desarrollo del talento e igualdad de remuneración. Uno de los ejes claves es el Ciclo Anual de Revisión de las Compensaciones, por el que analizan y generan mecanismos que garanticen que no haya una brecha salarial basada en el género.

Desde el 2008, a través de la Fundación Avon, la empresa desarrolla su programa Alza la Voz contra la Violencia de Género, centrado en campañas de concientización, prevención y erradicación de la violencia de género destinadas a la comunidad, capacitaciones y talleres de integración sociolaboral para mujeres víctimas de violencia.



En el 2017, la empresa dará inicio a la implementación de la licencia por violencia de género destinada a trabajadoras de la empresa que pudieran encontrarse en esta situación. La licencia se implementará junto a un protocolo integral de intervención para acompañar a las trabajadoras que lo requieran, sin requerir una denuncia policial ni judicial a la trabajadora sino una certificación de un centro especializado o una ONG especializada en la temática. Además, Avon está llevando adelante una capacitación sobre violencia de género transversalmente en la empresa y generando referentes claves en cada área. Adicionalmente, Avon se propone trabajar con empresas proveedoras y/o de su zona de influencia, con capacitación previa en la temática de violencia de género, para generar un efecto multiplicador en la comunidad.

Si bien la agenda de la igualdad de género se encuentra muy difundida entre empresas de origen multinacional en parte por directivas emitidas desde las casas matrices, de acuerdo con el relevamiento realizado

también las empresas con capital de origen nacional se encuentran implementando medidas de conciliación laboral y familiar y políticas de diversidad e igualdad de género interesantes.

Recuadro 10. Provincia ART, una empresa igualitaria y maternity friendly

Provincia ART, empresa integrante del Grupo Provincia, es actualmente una empresa con 50% hombres y 50% mujeres, presidida por una mujer, y en la que el 65% de las Mujeres en posiciones de liderazgo son madres, es decir que la maternidad no fue ni es un obstáculo para las promociones. Para aquellas mujeres que luego de finalizada la licencia de maternidad no se toman la excedencia, la empresa ofrece hasta 5 días de home office full time por los primeros tres meses (es decir, trabajo remoto desde el hogar, hasta todos los días de la semana durante tres meses). Además la compañía ofrece como beneficio un día por semana de teletrabajo para sus colaboradores. En lo que respecta a la lactancia, la empresa ofrece un lactario en cada una de sus sedes centrales y brinda una hora más de lactancia de la que establece la ley hasta el primer año del bebé.

En el 2017, y desde el Programa de Prevención de la Violencia de género y promoción de la Diversidad, han iniciado acciones específicas que incluyeron charlas y talleres de concientización y sensibilización acerca de la violencia de género, el acoso en el mundo del trabajo y la importancia de la diversidad en las empresas. Además su nuevo Código de Valores y Conducta cuenta con mecanismos anónimos a través de los cuáles los colaboradores pueden informar a la empresa casos de discriminación, maltrato y acoso tanto laboral como sexual.

Recuadro 11. La conciliación vida laboral-familiar como parte de la cultura organizacional en una empresa argentina


Scienza Argentina es la empresa líder en la comercialización, distribución y gerenciamiento de medicamentos para tratamientos oncológicos, antirretrovirales, trasplantes y terapias especiales. Las demandas de políticas de conciliación surgían frecuentemente en encuestas de clima laboral, y dado que la flexibilidad y el acompañamiento a las personas y su desarrollo es parte de su cultura organizacional, en Scienza fueron implementando medidas que apunten a este objetivo.

Entre ellas, ofrecen una licencia de maternidad de 100 días (10 días adicionales a los que establece la ley), una hora más de lactancia de la que establece la normativa, y una licencia por paternidad de 7 días. Cuentan con un programa de soft maternity landing, tras identificar que era una de las demandas de sus colaboradoras. Además, las madres cuentan con una asignación económica mensual para jardín maternal, extendida hasta los 3 años de su hijo/a. Actualmente se encuentran realizando una prueba piloto con un programa de Home Office en algunas áreas, con el objetivo de ampliar el acceso a estas opciones.

3.3 Lactancia

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y UNICEF recomiendan la lactancia materna de manera exclusiva durante los primeros seis

meses de vida de un bebé y en forma complementaria hasta los dos años. De acuerdo con los estudios, los impactos positivos de la lactancia materna son múltiples, no solamente para la salud física y emocional



del bebé y la madre sino también para reducir el gasto en salud del Estado, al verse protegido el bebé de infecciones, alergias y desnutrición. Pero, además, la posibilidad de la lactancia materna aumenta los niveles de

productividad y rendimiento de las personas en el trabajo, al reducir las tasas de ausentismo y estrés por motivos de enfermedad de los niños y niñas.

Recuadro 12. ¿Qué son los lactarios?

Existen guías elaboradas por UNICEF y otras instituciones que promueven la lactancia que incluyen pautas y recomendaciones para la implementación de lactarios en las empresas. Los lactarios son espacios diseñados y/o acondicionados especialmente para que las madres trabajadoras puedan extraer su leche materna durante el horario de trabajo.

El documento de trabajo de la jornada “Empresas e INFANCIA 2020” organizada por UNICEF en el 2017 recomienda que un lactario cuente con, al menos, lo siguiente:

- ▶ Cortinas, persianas, biombos o separadores de ambientes que otorguen la privacidad necesaria.
- ▶ Un lavamanos y productos para garantizar la higiene durante la extracción de la leche.
- ▶ Un refrigerador que sea utilizado exclusivamente para la conservación de la leche.
- ▶ Sillas o sillones, mesas, papel toalla y elementos necesarios para la comodidad de la madre.
- ▶ Estar situado en un lugar accesible, dentro del edificio.

La Ley de Contrato de Trabajo establece la obligación de las empresas de brindar descansos diarios por lactancia a mujeres que se han reincorporado al trabajo luego de la licencia de maternidad:

“Toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos (2) descansos de media hora para amamantar a su hijo, en el transcurso de la jornada de

trabajo, y por un período no superior a un (1) año posterior a la fecha del nacimiento, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amante a su hijo por un lapso más prolongado” (artículo 179 LCT).

Sin embargo, es bajo el cumplimiento de esta normativa en el ámbito empresarial y los mecanismos de monitoreo del Estado son débiles. De acuerdo a un estudio realizado por la iniciativa *Empresas por la Infancia en el año 2012*³¹, el 49% de las empresas reconoce a sus trabajadoras el derecho a disponer de una hora de lactancia diaria hasta el año del nacimiento del hijo como lo establece la ley. Entre las que no reconocen este derecho, el 26% lo ofrece sólo hasta los 6 meses, mientras que el 23% no lo ofrece ni siquiera durante ese período.

De las empresas relevadas en esta investigación, 2 de cada 3 (67%) dispone de espacios adecuados para la lactancia. Otras empresas consultadas que actualmente no disponen

de estas salas, se encuentran en proceso de evaluación para implementarlos a corto plazo. Además, de las empresas que cuentan con lactarios, una de ellas logró implementar un lactario en cada una de sus sedes corporativas.

Por otro lado, además de ofrecer estos espacios, dos de las empresas de servicios consultadas para este relevamiento ofrecen una hora adicional para lactancia respecto de la establecida por la LCT, es decir 2 horas de descanso o reducción de la jornada por día, durante el primer año de vida del niño o niña. Por último, la mayoría de las empresas que han implementado lactarios o salas de lactancia, acompañan la iniciativa con charlas y talleres de sensibilización, consultas gratuitas con puericultoras y entrega de kits informativos que explican los beneficios de la lactancia materna. Entre las empresas entrevistadas, no se mencionó la posibilidad de extender el derecho a horas de descanso o reducción de jornadas a favor de los trabajadores varones, para la alimentación de sus hijos e hijas pequeños.

31. Para más información ver: https://www.unicef.org/argentina/spanish/media_24654.htm

Recuadro 13. Salas de lactancia en el Poder Judicial

Impulsar políticas que favorezcan la corresponsabilidad en el cuidado y que pongan a disposición de las personas el tiempo, dinero e infraestructura necesarios para cuidar, requiere de la articulación de un marco regulatorio y de la implementación de políticas públicas. Además, requiere impulsar un cambio cultural profundo que reconozca el cuidado como una responsabilidad social compartida, donde los ámbitos de empleo tienen un rol importante que cumplir.

Por eso, si bien el foco principal de este relevamiento se relaciona con el mundo empresarial es importante destacar experiencias en otros ámbitos laborales, como el servicio de administración de justicia, que contribuyen a construir un consenso sobre el cuidado desde un enfoque de derechos.

Un estudio realizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación a través de la Oficina de la Mujer³² presenta un proceso de diagnóstico en relación a la identificación de la necesidad de trabajadoras del Poder Judicial para ejercer el derecho a la lactancia y las barreras que encontraban estas mujeres. Entre los hallazgos del estudio, se identificó que “El 74% de las entrevistadas que no ejercieron el derecho a la lactancia lo hizo por razones ajenas a su voluntad”. Asimismo, de las entrevistadas que amamantaron una vez reintegradas al trabajo con posterioridad a la licencia de maternidad, el 60% hubiera deseado hacerlo por más tiempo. El informe afirma además que entre aquellas mujeres que hubieran deseado prolongar la lactancia, consultadas por los motivos por los que no amamantaron por más tiempo, un 30% afirmó no contar con instalaciones adecuadas en su lugar de trabajo, un 22% refirió a presión del entorno laboral y un 16% otros motivos. A raíz de este estudio diagnóstico, la Corte Suprema a través de la Oficina de la Mujer elaboró un proyecto federal para crear condiciones estructurales que posibiliten la igualdad laboral de las mujeres que se desempeñan en el Poder Judicial. El aporte de esta experiencia es la posibilidad de conocer un proceso de diagnóstico e implementación de una respuesta ante el problema identificado para las mujeres de acceder al derecho a la lactancia, y el derecho de niños y niñas en sus primeros meses de vida al mayor acceso posible a la lactancia materna.

32. Para más información ver <http://www.csjn.gov.ar/om/docs/lactario.pdf>

3.4 Centros de Cuidado Infantil

La implementación de centros de cuidado infantil³³ por parte de las empresas en tanto empleadoras es incipiente en Argentina. Son muy pocas las empresas que deciden ofrecer estos espacios a los hijos e hijas de su personal, ya sea como espacios de cuidado gestionados de manera directa por la empresa o conveniados con otros actores³⁴. De las 28 empresas consultadas para este estudio, solamente 2 de ellas tienen cen-

tros de cuidado infantil. En rigor, en una de ellas este espacio está destinado a niños y niñas de una comunidad cercana a la localización de la empresa, que se encuentra en graves condiciones de vulnerabilidad y es parte de un plan de responsabilidad social empresaria. En organismos públicos la implementación de estos espacios de cuidado infantil es más frecuente, entre otras razones por las historias institucionales de cada organismo y por demandas de los sindicatos³⁵.

Recuadro 14. La agenda legislativa en materia de centros de cuidado infantil y las obligaciones empresarias

La agenda legislativa nacional recoge iniciativas diversas que buscan fortalecer la obligación de disponer de estos espacios para las empresas, en determinadas circunstancias, recogiendo los antecedentes de la Ley de Contrato de Trabajo o sustituyendo la obligación con el pago mensual de una prestación en dinero de carácter no remunerativo. Algunos proyectos de ley establecen montos mínimos de esta compensación, por ejemplo, el equivalente a 3 asignaciones por escolaridad que otorga el sistema de seguridad social. Además, algunos proyectos presentados establecen las condiciones en las cuales estos centros deben permanecer abiertos y en servicio (por ejemplo, al menos mientras haya un 30% del personal que se encuentre en horario de trabajo).

33. Si bien en la normativa laboral vigente se refiere a “salas maternas y guarderías”, este informe adoptará el concepto de “centros de cuidado infantil”.
34. Los centros de cuidado infantil deben observar también las disposiciones de la Ley N° 26.233 de Promoción y Regulación de los Centros de Desarrollo Infantil sancionada en el año 2007, que resulta aplicable tanto para aquellos que implementen las empresas de forma directa o que sean conveniados, así como para otros centros de la comunidad financiados por empresas.
35. No realizaremos un análisis de estos espacios de cuidado infantil por parte de organismos públicos, es decir, donde el Estado es el empleador. Sin embargo, son destacables las iniciativas en este sentido, entre ellas, los centros de cuidado infantil que se han implementado en universidades públicas nacionales de modo de apoyar la educación superior de mujeres y hombres que han tenido hijos e hijas.

Otras iniciativas parlamentarias establecen condiciones respecto de dónde deberían funcionar estos espacios, como por ejemplo que el centro de cuidado infantil deberá crearse en las instalaciones del establecimiento laboral o a una distancia no mayor de un 1 kilómetro de aquél. Un proyecto prevé la posibilidad de que estos espacios sean instalados en forma asociada por más de un empleador, recogiendo la experiencia de otros países como Chile.

Entre las buenas prácticas relevadas en la investigación realizada para el informe, cerca de la mitad de las empresas entrevistadas (el 46%) ofrecen compensación económica para cubrir el costo de la concurrencia de centros de cuidado infantil para hijos e hijas (en algunos casos para niños de hasta 3, 4 o 5 años de edad).

Entre aquellas empresas que participaron de este relevamiento y que brindan la compensación económica por “guardería o jardín maternal” (términos utilizados por la ley vigente), subsiste un sesgo maternalista en tanto se cubre este servicio generalmente

para madres que son empleadas, pero no para los padres trabajadores. Esta diferencia en el alcance de las políticas establecidas por las empresas pone de manifiesto la continuidad de estereotipos de género que asocian las tareas de cuidado de niños y niñas como una responsabilidad de las mujeres.

Se trata de estereotipos y roles de género cristalizados en la redacción actual de la LCT, ya que el artículo 179 refiere obligaciones empresariales en razón de la cantidad de trabajadoras mujeres contratadas, y no trabajadores hombres que se desempeñen en la empresa.

Ofrece compensación económica por centro de cuidado infantil para hijos e hijas	Empresas	Porcentaje
No	13	46%
Si (con diferencias entre empresas en el alcance de la medida)	13	46%
Sin datos	2	8%
Total general	28	100%

Si bien ofrecer esta compensación tanto a trabajadores varones como a mujeres implicaría mayores costos para las empresas, sería recomendable extender esta compensación a todos los trabajadores que sean madres y/o padres, con independencia de su género o de la conformación de sus fa-

milias. Esto sería no solo un paso hacia el reconocimiento del derecho universal al cuidado de todos los niños y niñas, más allá de la situación de empleo de sus progenitores, sino que además promovería condiciones de igualdad en la contratación de mujeres y varones en el ámbito de la empresa.

Recuadro 15. Análisis de un caso: Centros de Cuidado Infantil de Diálogos


Jardines Maternales Diálogos³⁶ es una organización que brinda servicios educativos asistenciales para niños de entre los 45 días y 5 años inclusive. La empresa nació hace 26 años y desde su diseño inicial estuvo orientada a brindarle un apoyo a las madres que realizan trabajo remunerado en el mercado laboral, de modo de que ellas puedan conciliar mejor su vida personal y profesional. Desde su fundación, Diálogos se propone “cuidar a la mamá que trabaja, además de sus niños y niñas”.

Una de las características novedosas y singulares de estos centros educativos para primera infancia es el horario extendido de 5,30 a 22,30 hs respondiendo a las necesidades horarias de aquellas madres que trabajan en plantas industriales. Este horario extendido requiere también de un modelo de organización distinta a la habitual para dar una respuesta educativa asistencial adecuada. En todos los casos J. M. Diálogos implementa una misma línea de políticas y principios pedagógicos que se articulan con las necesidades de cada empresa a través de su área de Recursos Humanos. Además, Diálogos cuenta con una escuela primaria propia, que ofrece también horario extendido, de modo de favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.

En la actualidad, Diálogos cuenta con 10 centros de cuidado infantil, 6 de ellos funcionando físicamente en empresas (como es el caso de la empresa textil Mimo³⁷ y 4 centros propios. Además de ofrecer una consultoría especializada desde el inicio del proceso de diseño, instalación y gestión de estos centros de cuidado infantil propios

36. Para más información, ver http://www.jardinesdialogos.com.ar/nuestros_servicios.html

37. Para más información, ver http://www.jardinesdialogos.com.ar/jardines_empresariales.html



para empresas, Diálogos también gestiona centros de cuidado infantil con vacantes abiertas para la comunidad, pero conveniados con empresas, es decir, con una mezcla de cupos para particulares y cupos para empresas sponsors vía convenio. A través de estos convenios, las empresas se reservan las plazas que van requiriendo en los centros de cuidado infantil. En algunas de estas empresas, la cobertura del servicio educativo es del 100 %, y en otros casos, las madres trabajadoras cubren un porcentaje del costo y la empresa otro porcentaje (por ejemplo, la madre abona el 30% y la empresa 70%). En algunos casos, las empresas también incluyen en el beneficio a los padres y otras están considerando esta posibilidad, es decir, equiparar el derecho al acceso al cuidado infantil para hijos e hijas de los hombres.

Tras 25 años de experiencia en la temática, el fundador de Diálogos, Elías Halperín, Licenciado en Ciencias de la Educación, destaca que la posibilidad de ofrecer estos espacios de cuidado infantil a las trabajadoras (y también a los trabajadores) resulta positivo para el desarrollo de la actividad de las empresas. Entre las ventajas para las empresas en brindar estos espacios de cuidado que destacó Halperín, se encuentran un menor ausentismo, una mayor fidelidad a la empresa por parte de las trabajadoras, un mayor sentido de pertenencia y de orgullo, y un mayor bienestar para esas trabajadoras, ante la tranquilidad de que sus hijos e hijas cuentan con esos horarios extendidos, en casos de requerir trabajar tiempo adicional.

El fundador de Diálogos destacó que implementar estos espacios en las empresas no es de un día para el otro. Los procesos de implementación pueden llevar hasta dos años, articulando las necesidades tanto de las empresas como de los niños y niñas, de modo de alcanzar la implementación óptima de centros de cuidado infantil de excelencia. Entre los obstáculos y dificultades que han surgido en el devenir de estos espacios, se encuentran resistencias de áreas de legales de las empresas, que temen enfrentar algún grado de responsabilidad en casos de conflictividad o litigio. Sin embargo, Halperín destacó que este temor puede ser superado, en la medida en que las empresas no tienen responsabilidad directa sobre estos espacios de primera infancia, sino que son gestionados bajo absoluta responsabilidad técnica y legal de J. M. Diálogos a través de instrumentos idóneos que garantizan la tranquilidad “legal” de las empresas.

Otra dificultad destacada es el acceso a créditos para la implementación de estos espacios, en tanto hay empresas (especialmente las PyMES) que requieren la realización de una inversión significativa para instalación de estos centros, y no siempre encuentran la financiación necesaria.

Destacó Halperín que una oportunidad desatendida en la actualidad es contemplar desde el diseño y la planificación de parques industriales, la inclusión de espacios adecuados para la implementación de centros de cuidado infantil, y el impulso y la promoción por parte del Estado de espacios de cuidado infantil conveniados de manera conjunta entre empresas y particulares, de modo de brindar respuestas a las demandas de cuidado de la sociedad, invertir en el futuro de la sociedad desde una noción de responsabilidad social que atienda a las necesidades de primera infancia de trabajadoras y trabajadores.


Recuadro 16. Apoyando a las familias a través de un centro de cuidado infantil propio

Una de las buenas prácticas a destacar es el espacio educativo y de cuidado para hijos e hijas del personal de la empresa Mimo & Co³⁸. La empresa Mimo & Co formó parte de “Empresas por la infancia”, iniciativa impulsada por la Fundación Arcor, Fundación C&A, Save the Children y UNICEF, sobre “Inversión Social Empresaria desde la perspectiva de derechos de la infancia”. Además, Mimo integra la red IFREI, una red formal de empresas promotoras de una cultura flexible y familiarmente responsable que tiene por objetivo fomentar la cooperación entre empresas.

De la idea inicial a la materialización del proyecto:

La idea de implementar este jardín maternal nace de la fundadora de la empresa. Como madre de tres hijos, trabajaba muchas horas fuera de su hogar y era consciente de las dificultades de conciliar la vida laboral y la familiar. En el 2007, surge

38. Para más información ver la guía “Hacia la responsabilidad familiar corporativa” editada por el centro Internacional de trabajo y familia integrado por el IAE Business School e IESE Business School de Navarra.



la idea de implementar un lactario y poco tiempo después, nace la idea de contar con un jardín maternal propio. Como un primer paso, la empresa empezó por salir a conocer otros jardines maternos, en particular algunos en organismos públicos como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Como segundo paso, la empresa realizó un exhaustivo relevamiento de la normativa vigente en materia de estos espacios. Luego conocieron la experiencia de Diálogos³⁹ que coincidió con la mudanza de la empresa de Capital Federal a Munro. La mudanza de la empresa le permitió a Mimo & Co analizar y planificar adecuadamente el espacio asignado al jardín maternal y sus características. Finalmente, y como resultado de un proceso de dos años, en el año 2009, Mimo & Co inauguró su propio jardín maternal in company (“El Jardín de Mimo”) para hijos e hijas de las trabajadoras de la empresa.

Para lograr implementar el espacio, fue necesario superar algunas resistencias. Lo que primaba era la preocupación legal por la posible responsabilidad civil sobre esos niños y niñas. Sin embargo, la convicción de la fundadora de Mimo & Co de comprometerse de manera integral con la conciliación y el apoyo a las familias permitió seguir avanzando en el proyecto. La implementación del jardín fue llevando a un cambio cultural al interior de la compañía y tuvo un enorme impacto en la posibilidad de las mujeres de desarrollarse profesionalmente. Teniendo la posibilidad del jardín maternal, prácticamente ninguna madre de las plantas u oficinas administrativas se toma la excedencia prevista por la LCT. Cabe señalar el impacto inclusivo e igualitario del jardín maternal en la cultura organizacional de la empresa, ya que asisten allí niños y niñas de gerentas, supervisoras, coordinadoras y/o trabajadoras de planta. Todas las mujeres de las 6 plantas pueden acceder a la solicitud de cupo del jardín. Por el momento, no está previsto brindarle esta posibilidad de vacantes a padres trabajadores de Mimo & Co, ya que se superaría la capacidad del espacio educativo.

Características y funcionamiento:

El jardín maternal de Mimo & Co cuenta con una capacidad de aproximadamente 50 niños y niñas y cuenta con 5 salas con niños y niñas de hasta 3 años inclusive. El jardín está abierto todos los días que está abierta la empresa, incluyendo el período vacacional, y cuenta con un horario extendido, de 7:30 a 18 hs. Respecto de la lactancia, dado que los primeros meses los bebés se alimentan a demanda, el equipo del

39. Ver recuadro aparte sobre la empresa Diálogos.

jardín maternal suele llamar por teléfono al/la supervisor/a de la trabajadora para convocar a la madre al detectar esta necesidad en el niño o niña. Durante el primer año, de la misma manera en que se convoca a las madres que amantan, también se convoca a madres de bebés que no se alimentan vía lactancia materna para que puedan darle al bebé las mamaderas y las primeras papillas.

“El Jardín de Mimo” está conveniado entre las empresas Mimo & Co y Diálogos. La infraestructura edilicia, el mobiliario y los recursos físicos pertenecen a la empresa Mimo & Co y Diálogos brinda el servicio educativo de manera integral. Para las trabajadoras de Mimo & Co, la cobertura de costo del jardín es total, incluyendo todas las comidas y el uniforme.

Otra alternativa interesante a destacar es la posibilidad de que las empresas se vuelvan actores centrales en el desarrollo sustentable de sus comunidades.


El caso de la empresa Petropack es destacable tanto por sus iniciativas en materia de recursos humanos e igualdad de género como también en materia de RSE. Si bien hace 12 años la empresa desarrolla prácticas de RSE, en el año 2013 se crea la Fundación Petropack. A partir de allí intensifican las iniciativas de RSE, especialmente orientadas a la comunidad de Paraná, Entre Ríos.

La Fundación, que funciona como un punto de encuentro con la comunidad, se propuso fortalecer a un centro de cuidado infantil llamado Jardín Maternal Municipal “Isleritos”, emplazado uno de los barrios más vulnerables de la ciudad.

Si bien inicialmente la empresa lo apoyaba a través de un padrinazgo tradicional, luego fueron reorientando el trabajo hacia un esquema participativo conjuntamente a través de la Fundación, el municipio y la propia institución educativa.

En 2017 se firmó un Convenio que constituyó el Consejo Asesor Institucional para trabajar por un centro educativo de excelencia, de doble turno, con profesionales y gabinete de estimulación temprana en una gestión conjunta y fuertemente orientado a la comunidad y sus necesidades específicas⁴⁰. Lo distintivo de esta iniciativa fue el enfoque abierto y participativo, entre los distintos actores involucrados en el diseño e implementación del proyecto. Se están sumando profesionales y otras empresas que aportan con recursos, prácticas y equipamientos al espacio comunitario (ej. Cursos de alba-

40. http://www.dosflorines.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7365:petropack-hace-una-apuesta-de-genero-y-pone-a-mujeres-en-puestos-clave&catid=303:al-dia&Itemid=583



ñilería para los padres). Si bien este centro educativo no está destinado a hijos e hijas del personal de Petropack, la experiencia es significativa como ejemplo de centros de cuidado infantil que pueden ser gestionados de manera tripartita con el aporte articulado entre el Estado, el mercado y la comunidad en su conjunto.

Es necesario impulsar el cumplimiento de las empresas respecto de su obligación y responsabilidad compartida de apoyar el

cuidado de los hijos e hijas de su personal. Es indispensable diseñar herramientas innovadoras para promover una distribución más equitativa del cuidado, en el que los distintos actores de la sociedad, entre los que se encuentran las empresas, puedan ser actores clave de promoción del cuidado adecuado de personas en situación de dependencia (sean estos niños, niñas, adultos mayores, personas con discapacidad o personas que temporariamente requieren de cuidados específicos).

Recuadro 17. Las tensiones del cuidado: el caso de una pequeña empresa

Una de las voces consultadas para este informe con relación a las demandas del cuidado en el mundo del trabajo fue la experiencia de una fundadora de una empresa de cosméticos. La empresa cuenta actualmente con 4 trabajadoras y fue fundada hace 20 años. En su momento de mayor desarrollo, este emprendimiento llegó a tener 8 trabajadoras. En palabras de su fundadora, la empresa fue creciendo a la par de las familias de las trabajadoras, por lo que la respuesta a las necesidades crecientes en materia de cuidado se fue dando de manera implícita y flexible. Sin embargo, la entrevistada refirió como en un momento de crecimiento comercial de la empresa, y ante las tensiones entre las demandas de la vida personal y el caudal de trabajo, las dos socias fundadoras tomaron una decisión empresarial: consideraron que podían apostar a un mayor crecimiento de la empresa, a costa de su vida personal o limitar el crecimiento de la empresa y lograr así mantener un equilibrio entre ambos ámbitos. La decisión fue limitar la expansión de la empresa para resguardar así las demandas de cuidado y personales de las que integraban la empresa.

Una interpretación positiva de este caso destacaría las ventajas que estos desarrollos laborales flexibles brindan a las mujeres, en particular las oportunidades de conciliación que brindan los emprendimientos laborales propios. Una lectura negativa de la decisión se enfocaría en el costo de oportunidad que implicó la pérdida de fuentes de trabajo si la empresa hubiera crecido, y a nivel macroeconómico, la pérdida para el desarrollo que resultó de esta imposibilidad de conciliar el ámbito profesional y el laboral.

Una importante proporción de mujeres en Argentina y en América Latina trabajan en pequeñas empresas familiares o desarrollan micro emprendimientos. Según el informe “La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe” de la OIT, en América Latina el 38% de los y las emprendedores/as individuales son mujeres⁴¹. Por este motivo, las responsabilidades familiares que se les asignan socialmente a las mujeres y las estrategias de conciliación de la vida laboral y familiar con las que cuentan estas emprendedoras, debe ser abordado desde las políticas públicas de manera de apoyar el desarrollo económico y la autonomía económica de estas mujeres. Es necesario generar las condiciones materiales y simbólicas para que la opción de las mujeres por estas alternativas laborales propias (en las que ellas resultan ser sus propias empleadoras) responda a una elección, y no a factores que discriminan a la mujer del empleo en la economía formal y en relación de dependencia.

3.5 Otras prácticas

Las políticas de cuidado, conciliación y beneficios en las empresas se han convertido en un eje estratégico de retención, fidelización y desarrollo de talento del capital humano de las empresas. Por este motivo, de manera

creciente, las empresas han impulsado estas medidas de manera articulada entre sus áreas de Responsabilidad Social Empresarial o Sustentabilidad, sus áreas de Capital Humano y en las empresas más grandes, áreas específicas dedicadas a las políticas de Diversidad.

41. Para más información ver:

http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

Recuadro 18. Manpower Group, un portavoz de la igualdad de género en el mundo del trabajo

Además de contar puertas adentro con políticas de conciliación que incluyen licencias de maternidad y paternidad extendidas, flexibilidad horaria y la posibilidad de acceder al teletrabajo, entre otras, Manpower Group ha desarrollado investigaciones y recomendaciones que son puestas a disposición de otras empresas con el objetivo de promover la igualdad de género en el ámbito empresarial. Un recurso valioso es el informe de una investigación desarrollada por Manpower Group, denominado “7 Pasos hacia una inclusión consciente. Una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo⁴²”.

El estudio fue realizado por Manpower Group a nivel global por medio de entrevistas a profundidad con 222 líderes a nivel mundial que representan empresas en 25 países e indagó en representaciones y actitudes en torno a la brecha de género y soluciones que deberían implementarse, diferenciando a los y las encuestados/as no solamente por género sino en términos generacionales, distinguiendo las percepciones de los millenials (de 34 años o menos) de las de los baby boomers (de 35 años o más).

Uno de los hallazgos principales del estudio es que la mayor barrera identificada por los participantes del estudio para lograr una equidad de género fue una cultura masculina arraigada. A partir de éste y otros hallazgos, Manpower Group elaboró una serie de recomendaciones o “pasos prácticos” para acelerar las transformaciones que necesitan las empresas hacia la toma de consciencia del problema, el diálogo con sus portavoces y luego el compromiso y la inclusión consciente hacia la equidad.

3.5.1 Teletrabajo

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de nuestro país define al teletrabajo como “un modo de organización laboral que se realiza a distancia mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación

(TIC) en el domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al del empleador”.

En el ámbito de las empresas muchas veces se utiliza el término “teletrabajo” y la expresión “home office” de manera indistinta. En algunas de las empresas entrevistadas se prefiere el uso de uno u otro concepto, de

42. Para más información ver http://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00320_7-pasos.pdf

acuerdo a sus identidades corporativas y a las definiciones institucionales de sus prácticas y políticas. Para el Estado argentino, la denominación que se ha preferido en la regulación incipiente promovida desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para esta modalidad de trabajo remoto ha sido la de “teletrabajo”. En este informe se utilizarán ambos términos de manera indistinta pero, en aquellos casos en que se hace referencia a las experiencias implementadas en empresas determinadas, se respeta la denominación utilizada por esa compañía.

De las empresas relevadas, solamente el 29% no ofrece alguna modalidad de teletrabajo. Sin perjuicio de ello, las empresas participantes en este estudio destacaron las dificultades de ofrecer facilidades horarias a las trabajadoras y trabajadores que se desempeñan en todas las áreas, ya que hay tareas que no son consideradas factibles de ser desarrolladas como teletrabajo⁴³.


En rigor, en su redacción actual la LCT no contempla entre las condiciones posibles el teletrabajo, aunque existen resoluciones del Ministerio de Trabajo y de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo que establecen lineamientos generales de esta modalidad laboral. Las siguientes resoluciones son de particular interés para aquellas empresas que estén interesadas en implementar esta modalidad de trabajo:

- ▶ Resolución 147/2012 del Ministerio de Trabajo;
- ▶ Resolución 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo;
- ▶ Resolución 239/2013 del Ministerio de Trabajo;
- ▶ Resolución 595/2013 del Ministerio de Trabajo.

El marco normativo del teletrabajo es aún incompleto ya que solamente se han establecido pautas generales relativas a las condiciones de trabajo, condiciones de la seguridad e higiene y las obligaciones de las partes, entre ellas la obligación del empleador de brindarle al trabajador/a una silla ergonómica, un matafuego, un botiquín de primeros auxilios y un mouse pad.

En los últimos años, en el plano nacional han sido pocos los proyectos de ley que proponen la regulación, promoción o difusión del teletrabajo. Desde el año 2010 al 2016, hubo 12 proyectos presentados en las cámaras de Senadores y Diputados de Nación. De esos proyectos, 8 fueron proyectos de ley, algunos de los cuales fueron reproducciones de proyectos que habían perdido estado parlamentario. Al momento de realizarse este relevamiento, tienen estado parlamentario dos proyectos de ley, ambos reproducciones de proyectos anteriores y que establecen un marco regulatorio y/o de promoción de teletrabajo.

43. Las dificultades para implementar el teletrabajo se encuentran analizadas en mayor profundidad en la sección 5 de obstáculos para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial.



La práctica del teletrabajo se ha extendido cada vez más. El 71% de las empresas participantes de este relevamiento (20 empresas) ofrecen la modalidad de teletrabajo al personal de algunas de sus áreas. La mayor

parte de las empresas autorizan 1 o 2 días de teletrabajo por semana, para algunas áreas, aunque hay empresas que autorizan hasta 4 días de teletrabajo por semana.

Recuadro 19. Beneficios del teletrabajo: el caso de TELECOM

Una de las empresas que ha avanzado en la implementación del teletrabajo como eje central de la conciliación laboral familiar es TELECOM. Con relación a los beneficios que TELECOM ha identificado en la extensión de esta modalidad laboral, según su último Reporte de Sustentabilidad Empresaria⁴⁴, se encuentran:

- ▶ Mejora la calidad de vida de los colaboradores y su satisfacción con la empresa.
- ▶ Mejora la conciliación entre lo profesional y lo personal ya que le brinda al empleado la posibilidad de disponer del tiempo para trabajar y para compartir con su familia.
- ▶ Mejora el clima de trabajo ya que el empleado se siente cuidado por la empresa.
- ▶ Ayuda a retener talentos.
- ▶ Mejora los resultados en términos de tasa de ausentismo de los teletrabajadores.
- ▶ Contribuye al medioambiente.
- ▶ Disminuye los puestos físicos en edificios de alta densidad poblacional.
- ▶ Mejora la imagen de la compañía.

3.5.2 Trabajo con horario flexible y flex time

La mayor parte de las empresas consultadas para este informe (82% de las empresas participantes del relevamiento) ofrece a su

personal distintas modalidades de flexibilidad horaria como política de empresa. El restante 18% no cuenta con políticas preestablecidas y evalúa el caso a caso, a partir de necesidades particulares de las personas que se desempeñan en la empresa.

44. Para más información ver página 67 del Reporte de Sustentabilidad Empresaria de TELECOM Argentina del año 2015. Disponible en http://institucional.telecom.com.ar/rse/pdf/ReporteRSE_15-web.pdf

En cuanto al impacto positivo de las políticas de flexibilidad, aquellas empresas que han relevado la satisfacción del personal con estas acciones destacan la valoración positiva de esta política por parte de los trabajadores y trabajadoras, y el mayor compromiso con la empresa.

Entre las opciones ofrecidas por las empresas, se encuentran:

- ▶ Viernes flexible, con la posibilidad de retirarse al mediodía. Algunas empresas lo ofrecen solamente en verano.
- ▶ Early check out algunos días del año.
- ▶ Día libre de cumpleaños y/o cumpleaños de hijos/as.
- ▶ Flexibilidades para necesidades escolares de hijos/as, en particular los períodos de adaptación en la primera infancia, reuniones de padres / madres y actos escolares.
- ▶ “Core Hours” o “puntas flexibles”, lo que habilita al personal a desarrollar la misma jornada laboral total en el día, pero modificando el horario de ingreso y de salida.


- ▶ Turnos y/o francos movibles en unidades de producción.
- ▶ La mayor parte de las empresas afirmó que ante emergencias familiares del personal, se evalúan licencias y facilidades horarias en función del caso a caso.

Cabe advertir que algunas empresas autorizan la flexibilidad horaria si es “compensada” otro día y otras no. Es decir, en el caso del viernes flexible, hay empresas que requieren del trabajador o trabajadora que se quede más tiempo los días anteriores de la semana, para acceder a la salida más temprana el viernes. Otras empresas, no requieren esta compensación horaria.

Al igual que en el caso del teletrabajo, si para acceder a estos beneficios la persona debe solicitar permisos específicos a su jefe/a, y la empresa no establece por escrito y de manera clara criterios generales, es posible que ocurran manejos discrecionales o arbitrarios en cuanto a contar con estas posibilidades de flexibilidad, lo que reduce la eficacia de las políticas.

Recuadro 20. Semana out of office en la ciudad de origen en Randstad Argentina

Randstad Argentina, el segundo grupo más grande a nivel mundial en servicios de Capital Humano, desarrolla una Política de Equidad de Género con mediciones constantes a partir de indicadores diseñados para conocer el estado de situación en la empresa.



A partir de necesidades identificadas en encuestas de clima y satisfacción laboral, como así también focus groups y demandas de licencias especiales que solicita el personal, Randstad ha elaborado una política de conciliación y flexibilidad. Entre los beneficios que ofrecen, cuentan con la posibilidad de hacer home office 2 días al mes, un “día Randstad” anual (día libre sin justificación), early check out (posibilidad de tomarse medio viernes 4 veces al año) y permisos para que los padres y las madres puedan asistir a actos escolares, reuniones y períodos de adaptación escolar.

Como política distintiva, brindan al personal la posibilidad de una “semana out of office en la ciudad de origen” (semana fuera de la oficina) en la que los trabajadores/as que desarrollen sus actividades diarias en otras sucursales distantes de su ciudad de origen en más de 500 Km, podrán gozar del beneficio de trabajar en la sucursal de su ciudad de origen una semana por trimestre.

Recuadro 21. Política de full flex: el acceso desburocratizado al home office en DOW

En la empresa DOW la política de flexibilidad horaria se fue implementando de manera gradual y combinada con la modalidad de home office, primero para algunos roles y luego extendiéndose a la gran mayoría de la organización, con excepción de aquellos roles que no lo permiten por una cuestión operativa (como por ejemplo, en los turnos rotativos).

Con relación al proceso de implementación del home office en Dow, se señaló la importancia de la madurez de la empresa en el desarrollo de estas políticas de conciliación laboral y familiar, facilitado además por el perfil internacional de la empresa. En un primer momento, la empresa no autorizaba el acceso al home office los lunes y los viernes, pero luego sí. Asimismo, se ofrecía esta flexibilidad del home office dos veces por semana, y solamente estaba habilitado el acceso a mujeres madres de niños y niñas hasta 4 años de edad, pero luego se hizo extensivo a todo el personal cuya tarea lo permita. Hace un año aproximadamente, la empresa implementó el “full flex” de manera desburocratizada, sin trámites ni autorizaciones de terceros más que la autorización del líder director. Cada líder de equipo supervisa a su equipo y el

cumplimiento de metas de trabajo, y cuenta por ende con la posibilidad de ofrecer la mayor flexibilidad de teletrabajo que sea necesaria para los integrantes de su equipo. Además, se incentiva que los líderes de equipo utilicen también la modalidad de home office, de modo de dar el ejemplo y habilitar en lo simbólico a los miembros de su equipo a aprovecharlo.

La empresa señaló la necesidad de sostener un día de la semana de modalidad laboral presencial, salvo casos excepcionales, ya que el uso del home office implicaría una pérdida de contacto entre los equipos de trabajo en lo personal y cierto distanciamiento de la dinámica de la empresa.

La decisión de desburocratizar el acceso al home office, sin trámites internos ni reportes o alertas a áreas de recursos humanos, permite un acceso eficaz y extendido a las personas a esta modalidad optimizando la conciliación entre su vida laboral y familiar. Sin embargo, como desventaja, la empresa señaló la dificultad de monitorear el uso del home office para la obtención de estadísticas de uso.

Recuadro 22. Política de período sabático

La política de período sabático del Banco HSBC permite tomar una licencia con goce de haberes parcial por un período de tiempo máximo de 6 meses para llevar a cabo actividades como estudios, viajes, u otras actividades. Esta licencia brinda a las personas que trabajan en HSBC la posibilidad de dedicarse por unos meses a alguna actividad o proyecto que requiere una dedicación horaria significativa, pero a la vez contar con la posibilidad de mantener la relación laboral con HSBC y poder regresar luego al trabajo cotidiano. Además, durante el período sabático, se mantienen los beneficios del colaborador, como por ejemplo la prepaga. Para HSBC, el objetivo de esta licencia es “contribuir con el bienestar de los colaboradores, fortaleciendo los niveles de compromiso de una población multi-generacional y diversa, y reteniendo/atrayendo talentos”.

3.5.3 Políticas de mentoreo y acompañamiento a trabajadoras madres

Muchas de las empresas consultadas para este informe han diseñado programas de acompañamiento a trabajadoras que son madres. En algunos casos, estos programas ofrecen a la trabajadora un acompañamiento durante el embarazo, brindándole asesoramiento y apoyo en cuanto a controles médicos, talleres informativos y planificación del posterior regreso al trabajo una vez finalizada la licencia. Además de acompañar a las madres en el primer período post licencia, luego muchas empresas ofrecen un programa de mentoreo o acompañamiento para apoyarlas en la planificación de su carrera ejecutiva, la conciliación familiar y laboral, entre otros temas.

Más allá de las barreras discriminatorias que asocian culturalmente al liderazgo empresario con estereotipos atribuidos socialmente a los hombres, y en general con la necesidad de disposición horaria plena para la empresa, existen otras barreras al ascenso de las

mujeres en cargos ejecutivos. Se trata de barreras más sutiles, pero igual de condicionantes. Una de estas barreras son las tensiones que atraviesan las mujeres que cargan el peso de la doble jornada con relación a la vida profesional y las demandas de cuidado.

De las empresas que realizaron estudios cualitativos de diagnóstico sobre las carreras ejecutivas de las mujeres y la maternidad en la empresa, surgió que muchas mujeres se autoexcluyen de posiciones de liderazgo, “se van retirando de la carrera”, tensionadas por las demandas del cuidado (ya sea de hijos/as o de adultos mayores a cargo) y las responsabilidades laborales. Un ejemplo es la autoexclusión de las mujeres de presentarse a posiciones que requieran viajar, por las dificultades que estas ausencias de su hogar les generan en cuanto a la organización de su vida familiar. Algunas empresas participantes de este informe realizaron grupos focales y otras instancias de investigación cualitativa con sus trabajadoras para mensurar el impacto de esta problemática y evaluar qué políticas implementar para corregir esta situación.

Recuadro 23. Child / Dependent care assistance en Procter & Gamble


Una de las dificultades más significativas para las personas con niños/as pequeños/as o adultos mayores a cargo, en términos de conciliación de la vida laboral y familiar, son los viajes por razones laborales. Las mujeres pueden no postularse en las búsquedas de trabajo a puestos de decisión, gerencias medias o altas que requieren la disponibilidad para viajar, por las tensiones que estos viajes representan en la conciliación de las necesidades familiares de cuidado y las exigencias del trabajo.

En relación a la conciliación de la vida laboral y familiar, Procter & Gamble cuenta ya con al menos 10 años implementando un amplio abanico de políticas. Una de las que nos interesa destacar es la política de “Child / Dependent care assistance” que le ofrece al personal que requiera viajar a raíz de su trabajo. La empresa le otorga una persona de soporte para brindar asistencia a los integrantes de su hogar en su ausencia. Cabe señalar que, dado que el modelo de crecimiento profesional de la empresa es absolutamente interno, ha desarrollado como parte de su cultura organizacional una política de acompañamiento a su personal a través de sus etapas, estadios o ciclos de vida “Life stages”. Esto significa que la empresa acompaña las necesidades de sus colaboradores y colaboradoras, con especial atención a la carga de trabajo que éstas pueden asumir en determinados momentos de su vida, en particular, con relación a necesidades del cuidado, la maternidad / paternidad, u otros. Esta política de Recursos Humanos de P&G está enfocada a respetar la etapa de vida de las personas bajo el concepto de Life Stages. Para implementar este acompañamiento, la empresa ha delineado una política en la que cada gerente o líder de equipo es responsable de atender a las necesidades de cuidado o flexibilidad que el momento particular de la vida de cada integrante de su equipo requiere y brindarle las herramientas de conciliación que la compañía ofrece para esos momentos.

Recuadro 24. Cablevisión-Fibertel y su programa de diversidad con la igualdad de género como prioridad: el autodiagnóstico como punto de partida

Tras la participación de la empresa en el Grupo “Empresas por la Igualdad”⁴⁵ Cablevisión-Fibertel se propone el diseño del Programa de Diversidad con foco en Género, como resultado de un proceso de construcción colectiva entre las áreas de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Empresaria, en diálogo con organizaciones de la sociedad civil, universidades, gobiernos locales y empresas. Lo primero que realizó la empresa fue un autodiagnóstico basado en herramientas y recursos de las normas ISO 26.000, Guía G3.1 de Global Reporting Initiative (GRI), Pacto Global de Naciones

45. Para más información ver http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/Presentacion_WEB-1.pdf y <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/gallery/Conexiones-que-Transforman-2016.pdf>



Unidas y PLARSE de Ethos-IARSE. A partir de ese diagnóstico, la empresa desarrolló un programa que toma en cuenta acciones vinculadas con cambios estructurales (de normativa, procesos, etc.), y cambios a nivel cultural, incluyendo la evaluación de procesos de gestión en etapas de reclutamiento, selección, promoción, desvinculación y de manera transversal, analizando acciones, programas y políticas a partir de una perspectiva de género que tenga como eje la igualdad y la diversidad.


Del autodiagnóstico de la empresa emergieron 6 ejes críticos que requieren un abordaje estructural de transformación a corto plazo: 1. Reclutamiento y selección, 2. Desarrollo profesional 3. Capacitación 4. Desempeño 5. Remuneración 6. Conciliación. Dentro de este último eje, se diseñaron modificaciones en los procesos en la flexibilidad del tiempo, en la flexibilidad en el lugar de trabajo, en permisos, licencias y excedencia. Investigación, autodiagnóstico y priorización fueron las tres instancias claves del proceso de Cablevisión.

La empresa se compromete a garantizar igualdad de oportunidades a todos los candidatos y candidatas, para todos los puestos de trabajo, seleccionando sobre la base del conocimiento y las competencias requeridas para la posición, sin discriminar sobre la base de identidad de género, orientación sexual, edad, etnia, religión, país de origen, discapacidad, nivel socio-económico o aspecto físico. Por último, Cablevisión-Fibertel promueve la inclusión de mujeres en la industria de la ciencia y la tecnología junto a diversas organizaciones de la sociedad civil.

Recuadro 25. Introduciendo la perspectiva de género de manera transversal en Telefónica y con foco en el talento

El área de Negocio Responsable de Telefónica tiene como uno de sus ejes “Talento, Bienestar y Diversidad⁴⁶”. Junto al área de Capital Humano se impulsa la perspectiva de género de manera transversal a otras áreas, por ejemplo, Marketing y Publicidad. También han empezado a trabajar en acciones de “Talento con perspectiva de género” desde el Comité Directivo. Los beneficios son un eje de trabajo fuerte en la empresa hace al menos 10 años, aunque van sumando y evaluando nuevas propuestas.

46. El programa considera el concepto de diversidad de manera amplia, que no solamente incluye género, sino también edad, discapacidad, y otros aspectos identitarios de pluralidad social.



Si bien han avanzado en la participación de las mujeres en la empresa, permanece como un desafío aumentar la proporción de éstas en las posiciones de mando. Telefónica tiene metas de mujeres en posiciones de mando, con diversas acciones para alcanzarlas, en particular, orientadas a fortalecer el pipeline y el talent pool de mujeres en la empresa. Se creó una “Mesa de Impulso a la Diversidad”, donde participan varias áreas, entre ellas, el área de Legales, con el sponsorship de un área externa al programa (como auditoría), que vela por el avance de la mesa. Además, la empresa busca contar con representación de talento femenino en las terna de vacantes de mandos medios hacia arriba de modo de dirigir esfuerzos hacia una composición más diversa de sus mandos directivos. La empresa está empezando a trabajar con la idea de un “semillero de talento”, que incluye desde encuentros motivacionales e inspiracionales, encuentros de mentoreo de mujeres apoyando e incentivando a otras mujeres, con apoyo y visibilidad, entre otras acciones. Además, han implementado talleres con mandos gerenciales, de sesgos inconscientes, de liderazgo inclusivo, entre otros.

Por último, iniciaron en el 2016 un proceso de comunicaciones internas sobre la violencia de género con la difusión de la línea 144. Además, tienen una línea de denuncias anónima y confidencial para los y las trabajadores/as que ha recibido llamadas vinculadas a la violencia de género y el acoso, lo que ha impulsado que la empresa aborde el tema.

4

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA AVANZAR EN EL DERECHO AL CUIDADO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Las experiencias variadas de las empresas relevadas para este estudio dan cuenta de una diversidad de experiencias que se fueron construyendo a lo largo de los años, enfrentando desafíos que pudieron abordarse a partir de distintas estrategias. En esta sección se presentan los principales obstáculos identificados a partir de las entrevistas realizadas, tanto en relación con la efectiva implementación de las políticas de cuidado que se encuentran actualmente disponibles en mayor o menor medida en muchas de las empresas, como para el impulso de políticas más amplias e integrales. A grandes rasgos, los obstáculos para la ampliación de la agenda del cuidado en el ámbito empresarial podrían clasificarse en cuatro clases: obstáculos jurídicos, vinculados con las normas que no se han actualizado al mismo tiempo que avanzaron las políticas impulsadas desde los empleos; obstáculos económicos, relacionados con el costo de implementación de estas políticas que son enfrentados por las empresas; obstáculos culturales, vinculados con los preconceptos y estereotipos de género sobre los roles socialmente asignados a varones y mujeres en las familias y en los ámbitos laborales; y finalmente obstáculos operativos, relacionados con las dificultades para expandir la aplicación de las políticas dispuestas a un mayor número de personas.

4.1. Obstáculos jurídicos

Para las empresas un marco normativo claro sobre el alcance de las responsabilidades que asumen y los derechos involucrados brinda seguridad jurídica y certeza respecto de las acciones que se despliegan. Cuando las empresas implementan



políticas como las analizadas en este documento, que avanzan más allá de las obligaciones que estrictamente establecen las normas laborales, hay un análisis de riesgos jurídicos que se hace presente, de modo explícito o implícito.

Cuando las condiciones de empleo no cambian de modo sustantivo (por caso, cuando se aplica flexibilidad a los horarios de entrada y salida del trabajo) o cuando el tiempo por el que se extiende un cierto beneficio se encuentra definido (como por ejemplo en el caso de las licencias de maternidad o paternidad extendidas más allá de los plazos legales) la eventual exposición de la empresa también parece acotada. Sin embargo, en algunos otros supuestos, cuando el marco normativo no acompaña las políticas que se proponen desde las empresas, la eventualidad de una contingencia laboral puede desalentar su aplicación más amplia.


Este es el caso del teletrabajo. Si bien no es un tema en el que se ha profundizado en este documento, en varias entrevistas realizadas surgió la inquietud de algunas empresas que refirieron haberse planteado un análisis de los posibles conflictos legales entre las empresas y sus empleados/as por la implementación de algunas modalidades de trabajo a distancia o teletrabajo. Entre los casos analizados como eventuales conflictos,

se mencionaron las posibles demandas de estos últimos en razón de los “cambios de las condiciones laborales” que pudiera implicar la decisión futura de la empresa en caso de cambiar en el futuro su política y el acceso al teletrabajo. Además, en el teletrabajo y otras modalidades flexibles en el desempeño del empleo⁴⁷, que no están actualmente reguladas en las normas de la Ley de Contrato de Trabajo, genera que algunas empresas se sienten expuestas a posibles litigios laborales por accidentes que pudieran registrarse durante la prestación de las tareas (pero fuera del ámbito de la empresa), lo que dificulta parcialmente la implementación de estas políticas. Así, se presentaron cuestionamientos en torno a los posibles reclamos con relación a los “accidentes de trabajo” en circunstancias de teletrabajo o home office, donde las condiciones de seguridad e higiene del espacio de trabajo en el hogar no serán asimilables a las de la empresa. De un modo similar, puede ser problemática la definición y delimitación del trayecto “in itinere”⁴⁸.

Sin embargo, las consultas realizadas en el marco de este informe indican que es baja la litigiosidad vinculada al teletrabajo y que, desde un punto de vista jurídico, no implicaría un riesgo de magnitud para las empresas la implementación de esta modalidad. Sin duda, es necesario generar más información empírica local vinculada al teletrabajo

47. Como se ha señalado anteriormente, por “modalidades flexibles” no nos referimos a modalidades precarias de contratación laboral sino a jornadas reducidas, horarios flexibles, flex time, viernes corto, etc.

48. De acuerdo al artículo 6 de la ley 24.557 de Riesgos de Trabajo, se define como el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo.



y otras modalidades de trabajo flexible en nuestro país con el objetivo de identificar las eventuales falencias que pudieran existir en el marco normativo actual, las reformas que pudieran ser necesarias, los desafíos que implica en materia de riesgos de trabajo y los impactos positivos de esta modalidad laboral para las empresas que lo implementan.

Por otra parte, también con respecto a los centros de cuidado infantil algunas empresas consideran que, más allá del costo económico que puede implicar gestionar estos espacios para hijos e hijas del personal, su implementación las expondría a nuevas contingencias legales ya sea por la contratación de personal para la atención del Centro, o por la responsabilidad civil derivada de cualquier eventualidad⁴⁹.

Es importante profundizar el estudio, con respaldo empírico, de las potenciales responsabilidades que asumirían las empresas con relación a implementar sus propios centros de cuidado infantil. Es indispensable despejar dudas y temores en el ámbito empresarial al respecto de los centros de cuidado infantil para un debate urgente en torno a estos espacios y las necesidades de cuidado que requieren abordaje de parte del mundo del trabajo. Existen muchas alternativas de implementación y gestión de estos espacios educativos y de cuidado, y mecanismos diversos de apoyo de las empresas a su personal de modo de fortalecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores y trabajadoras.

Recuadro 26. Centros de cuidado infantil, una deuda pendiente que lleva años

La Ley de Contrato de Trabajo sancionada en 1974 establece en su artículo 179 que “En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadoras que determine la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternas y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan”.

Desde la sanción de la ley a la fecha, ese artículo quedó sin reglamentar. En los hechos, la implementación de estos espacios de cuidado infantil por parte de las empresas quedó como una opción y no como una obligación a cumplimentar.

Una reciente causa judicial presentada por la organización de la sociedad civil Centro Latinoamericano de Derechos Humanos junto a dos particulares solicita “se condene

49. Este tema ha sido ampliado en el recuadro que analiza la experiencia de la empresa Diálogos, incluida en este informe.

al Estado Nacional-Poder Ejecutivo por no haber reglamentado el artículo 179 de la Ley de Contrato de Trabajo⁵⁰”.

En febrero de 2017 la Sala 1 de la Cámara en lo Contencioso Administrativo Federal ordenó al Poder Ejecutivo Nacional que en el plazo de 90 días hábiles reglamente el artículo 179. El fallo consideró inconstitucional la omisión de la reglamentación del artículo, habiendo transcurrido más de 40 años desde la sanción de la ley. Habiendo vencido los plazos desde el fallo, queda por ver cómo se definirá el Estado con relación al tema. Sin dudas, habiendo pasado ya cuatro décadas desde la sanción de ese artículo, es hora de impulsar un debate profundo sobre el rol de las empresas y su responsabilidad en el cuidado de los hijos e hijas de su personal.

4.2. Obstáculos económicos

En el ámbito empresarial, suele generar preocupación el costo económico de adoptar políticas de conciliación como las licencias extendidas, la implementación de centros de cuidado infantil y otras. Sin embargo, aquellas empresas participantes de este relevamiento que han adoptado estas políticas hace ya algunos años, destacaron el balance positivo que estas políticas tuvieron para la empresa en términos de desarrollo del negocio y sustentabilidad. Las empresas con más experiencia en la implementación de estas políticas han encontrado que los costos económicos de estas acciones se ven compensados por los resultados. El temor

por los costos económicos de estas políticas será abordado en mayor profundidad más adelante, en la sección en la que se desarrollan los principales mitos que vinculan a las políticas de cuidado con una reducción del crecimiento económico y la productividad. Un aspecto de los estudios de costos e impacto económico de estas medidas, por ejemplo, sobre las licencias extendidas, es la necesidad de establecer las diferencias entre el costo para el Estado y costos directos y/o indirectos para las empresas.

Sin embargo, es necesario realizar también el diagnóstico por parte de las empresas del costo económico, social, institucional y de pérdida de talento que implica no adoptar políticas efectivas de conciliación.

50. Para más información ver:

<http://www.telam.com.ar/notas/201702/180041-las-empresas-deberan-disponer-de-salas-maternales-y-guarderias.html>



4.3. Obstáculos culturales

La mayoría de las personas entrevistadas consideró que existen significativas barreras culturales, prejuicios y estereotipos de género profundamente arraigados en las empresas. Entre los obstáculos que implicaron serios desafíos para las empresas consultadas para este informe se encuentran estereotipos de género y de clase presentes en la distinción entre sectores ejecutivos o mujeres sin responsabilidades de cuidado y las demandas de la maternidad y paternidad, cuestiones vinculadas con la cultura empresarial y las diferentes miradas sobre el tema del cuidado en función de diferencias generacionales.

Algunas de las empresas participantes de este relevamiento están realizando acciones e implementando medidas con su personal que impulsan la coparentalidad, la distribución equitativa del cuidado entre madres y padres, y el debate en torno a la masculinidad y los estereotipos de género asociados a la paternidad. En este sentido, varias de las empresas consultadas resaltaron la importancia de impulsar el rol más activo de los hombres en las tareas del cuidado de sus hijos e hijas (por ejemplo, fomentando una participación más activa en la vida escolar de sus niños/as) a través de espacios de sensibilización, jornadas y otras.

En ocasiones, a pesar de que las políticas de conciliación laboral familiar se encuentran disponibles para hombres y mujeres, culturalmente hay una valoración diferente

del uso de estas políticas por parte de cada género, y por este motivo, muchos padres utilizan estos beneficios en menor medida por estar “mal visto” por otros hombres en la empresa. Por otro lado, una ejecutiva consultada refirió además que, cuando las mujeres se toman excedencia una vez finalizada la licencia de maternidad, algunos hombres en puestos de dirección sientan que esa mujer “le está fallando” a la empresa y a ellos. En palabras de la entrevistada, “el impacto de la internalización de los roles de cuidado entra en tensión con una cultura organizacional de la sobre-exigencia y el rendimiento”.

Por otro lado, existen fuertes representaciones de género que asocian a las mujeres al rol de cuidadoras por excelencia, especialmente a partir de la maternidad y el rol primario de las mujeres en la crianza de niños y niñas. En muchos casos, las mujeres deciden renunciar al crecimiento profesional bajo la idea de que “deben” priorizar el cuidado de hijos/hijas y otros familiares por sobre el desarrollo profesional. Si se apartara el peso de los mandatos de género asociados a esa tensión, si se deconstruyeran esos obstáculos culturales que tensionan la subjetividad de las mujeres, y se les brindara oportunidades de conciliación entre la familia y el trabajo, se promovería que las mujeres no desistan de carreras ejecutivas en puestos de decisión.

Otro aspecto fundamental es analizar “puertas adentro” en la empresa qué noción de liderazgo comunica y jerarquiza la empresa en su cultura organizacional. ¿Qué atributos se



asocian al liderazgo en la empresa y en qué medida estos se atribuyen en mayor medida a mujeres o a hombres? ¿De qué manera atraviesan los estereotipos de género a lo que la cultura organizacional identifica como un “buen líder”? Estas barreras se vuelven más fuertes si se trata de cargos ejecutivos en sectores con menor participación de las mujeres (por ejemplo, a causa de la segregación horizontal) y/o cargos asociados estereotípicamente a hombres. Entre aquellas mujeres que ocupan cargos directivos en las empresas, es más habitual que se desempeñen en funciones de apoyo (administración, recursos humanos, y otras) y los hombres en mayor medida en funciones estratégicas y operativas (OIT, 2017).


La Fundación ProHumana realizó un estudio para conocer los sesgos inconscientes (unconscious bias) en relación con la mujer y su desarrollo laboral en altos cargos ejecutivos en Chile. Uno de los sesgos negativos que identificó el estudio es el paradigma hegemónico que asocia el liderazgo a características asociadas a estereotipos de masculinidad, lo que implica “un modelo que no privilegia a las personas y que se construyó sin considerar las necesidades de las mujeres, los hombres y/o las familias”⁵¹. Por otro lado, otro de los sesgos que identificó el estudio es el que se denomina “Impues-

to a la Maternidad”, en el que la sociedad atribuye de manera preponderante la tarea de crianza y cuidado a la mujer y por ende las empresas solamente piensan políticas de conciliación para las mujeres, reforzando así los estereotipos de género dominantes.

Muchas de las empresas que participaron de la investigación realizada para este informe están llevando adelante procesos de evaluación interna y de diagnóstico para identificar las barreras culturales, sesgos de género y otros obstáculos del orden de lo simbólico que repercuten de manera directa e indirecta en la cultura organizacional de las empresas.

A pesar de estos esfuerzos en las políticas y programas de diversidad, en ocasiones en las empresas pueden convivir marcos regulatorios para políticas igualitarias con prácticas culturales o informales que reproducen la desigualdad de género. A modo de ejemplo, una entrevistada en una empresa con mucha trayectoria en materia de políticas de diversidad, describía como muchas veces decisiones importantes se toman fuera del espacio y el horario laboral, momentos de los que las mujeres suelen estar ausentes por responsabilidades de cuidado. Estas barreras “invisibles” deben ser identificadas por las empresas y abordadas de manera de lograr una igualdad plena.

51. Para más información ver: <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Resultados-Mesas-Equidad.pdf>



Recuadro 27. El teletrabajo y los obstáculos que existen para su mayor expansión

Aún en experiencias que no enfrentan obstáculos jurídicos, ni operativos, en muchos casos las empresas consultadas destacaron ciertos obstáculos culturales que operan como barreras para adoptar más ampliamente la modalidad laboral del teletrabajo. Las resistencias más fuertes a la implementación del teletrabajo son en ocasiones los prejuicios y temores de parte de líderes de equipo y/o gerentes en relación con la productividad de sus equipos, y las mayores dificultades que perciben en supervisar efectivamente el trabajo a distancia. Un gerente de recursos humanos entrevistado lo expresó en estos términos:

“La modalidad de trabajo a distancia no tiene en Argentina los años de madurez que tiene en otros países como Estados Unidos o algunos europeos. Recién hace un par de años el Ministerio de Trabajo de la Nación lo reconoció legalmente como una modalidad de empleo formal, bajo su programa PROPET (Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en el Sector Privado) y sólo algunas empresas en Buenos Aires se están alineando de a poco a todas las exigencias que solicitan desde lo legal y recursos. Tampoco los líderes de equipos están acostumbrados a trabajar con esta modalidad, y existen algunos prejuicios respecto a la eficiencia de este método”.

Avanzar en la facilitación del teletrabajo para el personal es desafiante cuando se trata de deconstruir prejuicios, temores y preconceptos de altos ejecutivos o en puestos gerenciales de mayor edad (en especial la generación también conocida como los babyboomers, de 35 años o más) y que han tenido una relación diferente a la que tienen trabajadores y trabajadoras más jóvenes como los millennials (de 34 años o menos) con la tecnología y el teletrabajo.

Entre las empresas consultadas, las que mayor adaptación encontraron a esta modalidad de trabajo fueron aquellas más afines a los productos o servicios que tienen la plataforma virtual como parte central de sus negocios, aquellas pertenecientes al rubro de las telecomunicaciones y aquellas que han recorrido ya muchos años en la implementación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. En estos últimos casos, la cultura organizacional ha logrado permearse de la flexibilidad y el trabajo remoto como una opción tan válida como el trabajo presencial.



4.4. Obstáculos operativos

Aún para las empresas que han asumido un compromiso con modalidades flexibles de trabajo (como horarios flexibles y teletrabajo) ciertos obstáculos operativos representan barreras concretas que impiden que todo el personal de las empresas tenga transversalmente las mismas posibilidades de acceder a estas políticas. Entre las empresas entrevistadas, las mayores dificultades operativas identificadas por éstas para la implementación igualitaria de políticas de conciliación a todo su personal son:

- ▶ Las necesidades de producción de las líneas de montaje y fábricas, así como condiciones de trabajo en estructuras industriales que no favorecen la flexibilidad.
- ▶ Las características del desarrollo del negocio, por ejemplo, horarios y servicios presenciales de atención en puntos de venta y distribución que implican restricciones a la flexibilidad del personal.
- ▶ Las restricciones presupuestarias, tecnológi-

cas o de infraestructura que implican dificultades para implementar algunas de las políticas de conciliación incluidas en este informe, como call centers, determinadas áreas de soporte técnico, entre otras.

- ▶ Con relación a los lactarios y centros de cuidado infantil, en algunos casos es difícil implementarlos en la totalidad de las sedes de las empresas por la dispersión geográfica que tienen algunas de ellas, sobre todo las empresas de servicios donde se ubican en distintos espacios las oficinas administrativas y los puntos de venta y distribución.

Las empresas más grandes suelen contar con capital económico para poder afrontar las inversiones en equipamiento y recursos que hacen falta para superar obstáculos operativos en las políticas de conciliación. Las empresas más pequeñas, por el contrario, pueden encontrar en estas dificultades operativas barreras infranqueables si es que no cuentan con recursos suficientes para flexibilizar las estructuras de trabajo.

5

EL FALSO DILEMA ENTRE POLÍTICAS DE CUIDADO Y LA BAJA EN LA PRODUCTIVIDAD

Desde el ámbito empresarial frecuentemente suelen emplearse argumentos en contra de la incorporación de políticas de cuidado (en especial de la extensión de licencias de maternidad, paternidad y de la apertura de centros de cuidado infantil) señalando que estas medidas generan mayores costos laborales y que resultan en una menor productividad. Sin embargo, la realidad es a la inversa: ampliar las licencias y generar las condiciones e infraestructura para el cuidado de las hijas e hijos del personal mejora el crecimiento económico, la productividad y el rendimiento de las empresas, ya que disminuyen las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, permiten una mejor planificación, y fomentan un mayor compromiso de las trabajadoras y los trabajadores con su empleo.

Aquí se presentan algunos de los principales mitos que vinculan a las políticas de cuidado con una reducción del crecimiento económico y la productividad, contrastándolos con evidencia empírica proveniente de diversas investigaciones.

El primer mito sostiene que la implementación de políticas de cuidado, afecta negativamente al crecimiento económico. Sin embargo, en los últimos años se ha multiplicado el número de investigaciones que muestran la relación positiva entre políticas de conciliación y crecimiento. Un reciente estudio realizado por la consultora McKinsey en 95 países (entre los que se encontraba Argentina), estimó que el beneficio económico de incorporar mujeres en las economías mundiales sería para 2025 entre 12 trillones de dólares (lo que equivale al 11% del PBI global) y 28 trillones (lo que equivale al 26% del PBI global o a las economías de Estados Unidos y China juntas). Según




los resultados, los aportes al PBI dependerían de tres factores: la incorporación de las mujeres al mercado laboral (54% del aumento), el paso de mujeres de empleos de tiempo parcial a empleos de tiempo total (23% del aumento), y el paso de las mujeres de sectores de baja productividad a los de alta productividad (un 23% del aumento), aunque el peso de cada uno de estos ámbitos varía en función de las características regionales.

El informe afirma que la menor representación de las mujeres en el trabajo remunerado contrasta con su mayor representación en el trabajo no remunerado. El 75 por ciento del total del trabajo de cuidado no remunerado del mundo es asumido por las mujeres, incluyendo las tareas vitales como el cuidado de los niños y niñas, el cuidado de las personas adultas mayores, la cocina y la limpieza. Sin embargo, esta contribución no se cuenta en las medidas tradicionales del PBI. Utilizando suposiciones conservadoras, se estima que el trabajo no remunerado que realizan las mujeres en la actualidad asciende a 10 billones de dólares al año, lo que representa aproximadamente el 13 por ciento del PBI mundial.

El estudio también sostiene que aumentar la diversidad de género podría mejorar el personal y el talento de las empresas. Las investigaciones sugieren que el aumento de la presencia y la responsabilidad de mujeres se correlaciona con un mejor desempeño de la empresa y que existe una conexión entre la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo y los entornos corporativos (McKinsey, 2015:22).

Estos datos se suman a un creciente conjunto de investigaciones que hacen referencia a los beneficios económicos de la incorporación de mujeres en las empresas en general, y en las posiciones de liderazgo en particular. En relación a este último aspecto, un estudio de Catalyst realizado en 2004 sobre una muestra de 353 empresas de las más importantes del índice Fortune 500 mostró que las empresas que cuentan con más mujeres en posiciones directivas obtienen mejores beneficios económicos que aquellas que incluyen menos mujeres. Las dos medidas económicas empleadas fueron la rentabilidad sobre capital invertido (ROE) y el rendimiento total para los accionistas (TRS). En las empresas con más mujeres en posiciones directivas, la primera medida es mayor en un 35,1%, mientras que en la segunda medida los beneficios son de un 34% superiores (Catalyst, 2004). Asimismo, los resultados de una investigación del Credit Suisse Research Institute realizada una década más tarde apuntan en la misma línea. Según el informe, se encontró una correlación positiva entre las ganancias empresarias y las empresas con al menos una directora mujer, por una tasa compuesta anual de 3,7 % comparadas con aquellas empresas sin mujeres en sus comisiones directivas (Dawson et al, 2014). Estos estudios ponen de manifiesto que lograr que las mujeres puedan romper con los techos de cristal, que están asociados entre otros factores a las tensiones entre la vida laboral y familiar, constituye una forma de mejorar el rendimiento económico de las empresas.



Adicionalmente, es posible mencionar otros dos argumentos que abonan a la asociación positiva entre políticas de cuidado y el crecimiento económico. Por un lado, existe evidencia que muestra que mejorar las condiciones de empleo de las mujeres, incluyendo medidas para conciliar la vida laboral y familiar, es una forma de invertir no sólo en ellas sino también en sus familias y comunidades. Según un reciente estudio, cuando las mujeres tienen igual acceso a las oportunidades económicas, el empoderamiento social y salarios más altos, a menudo sus hijos también se benefician. Las mujeres son más propensas que los hombres a ahorrar e invertir el aumento de sus salarios en sus comunidades y familias, lo que conduce a mejores resultados en la educación y la salud de sus hijos, incluyendo mejores tasas de supervivencia de las niñas y tasas más altas de la nutrición infantil. Diferentes estudios muestran que las mujeres gastan aproximadamente el 90 por ciento de sus ingresos en sus familias; mientras que, por el contrario, los hombres contribuyen con entre un 30 y un 40 por ciento de sus ingresos (Powell y Chang, 2016: 2). Por otro lado, otras investigaciones (Heckman 2006, Felfe, Nollenberger, y Rodríguez Planas 2012) han demostrado que la inversión en políticas de conciliación familia trabajo, y de cuidado de la primera infancia tienen retornos económicos a mediano y largo plazo, y que contribuye a disminuir la reproducción intergeneracional de la pobreza, lo que las convierte en una decisión económica eficaz y eficiente.

Un segundo mito señala que las políticas de cuidado tienen un elevado costo y que atentan contra la productividad. Sin embargo, datos de un reciente estudio del IFC del Banco Mundial señala que a las empresas les cuesta más reclutar y entrenar trabajadores de reemplazo que otorgarles mejor apoyo a las trabajadoras y trabajadores que son madres/padres, como por ejemplo licencias de maternidad/paternidad. Una de las conclusiones del estudio es que apoyar políticas que ayuden a las y los trabajadores padres pueden contribuir a la preservación de habilidades, contar con menor nivel de ausentismo y sustitución, y mayores tasas de retención y productividad. Además, ese estudio presenta evidencia de empresas de tamaño medio en Alemania, que muestra que las medidas amigables con la familia pueden resultar en un retorno en la inversión del 25% (IFC, 2016: 30).

Una investigación que evaluó la implementación de un programa de licencias pagas (por maternidad, paternidad o por cuidado de familiar enfermo) en el Estado de California en Estados Unidos mostró los efectos positivos de estas medidas. Cuando se les preguntó a los empleadores si el programa de licencias pagas había resultado en algún incremento de costos, el 86,9% respondió que no. Además, algunos empleadores (el 8,8% de los que respondieron a esta pregunta) indicaron que el programa había generado un ahorro de costos para sus organizaciones, reduciendo la rotación del personal y/o reduciendo los costos de sus propios beneficios cuando

los empleados usaron el programa en lugar de (o en combinación con) los beneficios pagos por el empleador como vacaciones pagas, licencia por enfermedad o beneficios por discapacidad (Appelbaum y Milkman, 2011: 8). Otro de los resultados de la inves-

tigación se relaciona con la productividad: la mayoría de los empleadores señalaron que el programa había tenido o bien un efecto positivo o uno no perceptible en la productividad (89%) y en la rentabilidad/rendimiento (91%).

6

INICIATIVAS ESTATALES PARA PROMOVER EL CUIDADO EN EL MARCO DE LAS EMPRESAS

La organización social del cuidado da cuenta del modo en que el Estado, el mercado, la familia y la comunidad interactúan para proveer cuidados. El Estado, en su carácter de regulador y proveedor de cuidados puede impulsar políticas de cuidado en el mercado. En los últimos años en nuestro país se han multiplicado las iniciativas que buscan promover el derecho al cuidado en el ámbito empresarial. A continuación se presenta un breve análisis de algunas de las medidas más relevantes.

6.1 La Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades (CTIO)

La CTIO es un espacio perteneciente al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) cuyo objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades para grupos o poblaciones que se encuentran en situación de vulnerabilidad y enfrentan barreras para incorporarse y desarrollarse en el mercado laboral. Dado su carácter tripartito, la Comisión nuclea a representantes del Estado, de empresas y sindicatos para “crear, evaluar y llevar a cabo medidas que permitan mejorar las capacidades y posibilidades de inserción laboral”.

Aunque inicialmente la CTIO fue creada como un ámbito destinado a trabajar por la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, a partir de 2016 la Comisión incorporó 10 nuevos ejes temáticos: discapacidad, diversidad sexual, trabajo infantil, pueblos indígenas, cambio tecnológico, personas víctimas de trabajo forzoso, trabajadores víctimas de violencia laboral, consumo pro-

blemático de drogas, trabajadores rurales y personas privadas de la libertad. Dentro de las acciones de la CTIO se encuentran la conformación de red de empresas y red de sin-


dicatos por el trabajo decente como espacios de articulación para el diseño e implementación de prácticas laborales socialmente responsables.

Recuadro 28. La importancia de espacios tripartitos para impulsar políticas de cuidado en las empresas

La CTIO-Género incorpora entre sus ejes temáticos la conciliación trabajo y familia; la revisión de la normativa laboral vigente; la representación femenina en las organizaciones sindicales, empresariales y sociales; y el análisis de la participación de varones y mujeres en el empleo.

En relación al eje de conciliación familia trabajo y políticas de cuidado, la Comisión elaboró un documento con recomendaciones para modificar la LCT en el que se incluyen propuestas vinculadas con la ampliación de las licencias por maternidad y paternidad, la incorporación de las licencias para cuidado de familiar enfermo y por adopción, así como la adecuación de las licencias para matrimonios igualitarios. También plantea la necesidad de revisar la excedencia (flexibilizar su duración y la posibilidad de que sea tomada por el varón); de otorgar el permiso por alimentación a los varones; de incorporar la opción de reducción de jornada hasta los 12 meses del hijo/a y de contabilizar los períodos de licencias como tiempo de servicio. Adicionalmente recomienda eliminar los artículos 174 (descanso al mediodía) y 175 (trabajo a domicilio), por responder a una concepción del cuidado como una responsabilidad exclusivamente femenina, y revisar el artículo 176 referido a tareas penosas, peligrosas e insalubres, por considerar que se trata de una medida proteccionista que termina actuando como una discriminación indirecta hacia las mujeres.

El tema fue abordado en una reunión que convocó a sus integrantes a una mesa de trabajo y fue recibido con interés por representantes de diversos sindicatos, que dieron cuenta de la relevancia de ampliar el conocimiento sobre el tema para poder dar un mayor impulso en las mesas de negociación sindical.



6.2 El Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET)

Adicionalmente a la CTIO, entre las políticas del MTEySS que posibilitan el derecho al cuidado en el empleo se destaca el impulso al teletrabajo, asesorando y capacitando a empresas, organismos, sindicatos y trabajadores en esta materia bajo el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET), creado por la Resolución 595/2013.

El programa tiene por objetivo promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores, respondiendo así a algunas de las dificultades que mencionaban las empresas entrevistadas. Entre sus objetivos específicos, el PROPET deberá:

- ▶ impulsar la implementación de plataformas de Teletrabajo en el sector privado, que permitan recoger diferentes experiencias, identificar dificultades prácticas y/o normativas, facilitar el desarrollo de soluciones y difundir las buenas prácticas;
- ▶ evaluar el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y en la mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas;
- ▶ promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

Formalmente dentro del PROPET participan actualmente las empresas YPF, Dell, Merck, Cisco, Thomson Reuters, Banco Supervielle, Banco del Chubut, Bapro, Aysa, Garbarino, Cablevisión, Basf, Estudio Bullo, Grupo Carsa, Nielsen y Segem, algunas de ellas con cuatro o cinco sub empresas dentro del programa.

La Coordinación de Teletrabajo elaboró un informe basado en entrevistas virtuales a 308 trabajadores y trabajadoras de seis empresas de distintos rubros adheridas al PROPET. Las encuestas fueron realizadas entre enero y abril de 2017, para conocer información personal y familiar de las trabajadoras y trabajadores que toman esta modalidad de trabajo. De los/las teletrabajadores/as que participaron de la encuesta realizada por el PROPET:

- ▶ 64% son mujeres.
- ▶ 49% de los y las teletrabajadores/as tiene entre 30 y 39 años de edad.
- ▶ 64% tienen al menos un hijo o hija.
- ▶ 55% tienen título universitario completo o más.
- ▶ 26% teletrabaja un día por semana, 42% teletrabaja 2 días por semana, y el restante 32% teletrabaja 3 días por semana o más.



Es interesante este ejercicio de evaluar el alcance de las políticas implementadas, ya que permite conocer el público al que se está favoreciendo con las políticas en curso: se trata en su mayoría de mujeres, personas jóvenes (entre 30 y 39 años de edad), con responsabilidades de cuidado, que posiblemente encuentran en esta modalidad de trabajo cierta flexibilidad que facilita su conciliación de responsabilidades laborales y familiares.

6.3 El INADI y una experiencia piloto de Certificación de Género en las Empresas

En el año 2009 el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) lanzó el Modelo de Equidad de Género de Argentina (MEGA). El propósito del programa consistía en desarrollar, fomentar e impulsar la equidad de género en las empresas mediante acciones o actividades concretas en las áreas de recursos humanos.

Las dimensiones de intervención abarcaban el desarrollo profesional, la prevención del acoso sexual, la mejora del clima laboral y la conciliación entre vida laboral y familiar. Las acciones previstas incluían propiciar canales para que el personal expresara sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las actividades que realiza en su trabajo y en el hogar; formalizar acuerdos existentes de horarios flexibles o permisos y compromisos de maternidad y paternidad; y documentar lo que se realizara. Se trató de una experiencia piloto, que incluyó a menos de 10 empresas que obtuvieron el Sello de Equidad de Género.

Aunque este programa se discontinuó, actualmente desde la Secretaría de Empleo del área de Coordinación de Responsabilidad Social Empresaria del MTEySS se está trabajando en la elaboración de un sistema de gestión de la calidad ocupacional, que incluirá un referencial de género, en el que se incorporarán indicadores relacionados con las oportunidades que ofrecen las empresas para la conciliación familia-trabajo.

7

INICIATIVAS PARA IMPULSAR LA IGUALDAD DE GÉNERO A NIVEL EMPRESARIAL

En esta sección se describen algunas de las iniciativas a nivel internacional, regional y nacional que buscan promover la igualdad de género en las empresas, destacando aquellos aspectos vinculados con el derecho al cuidado.

7. 1 El escenario internacional

Los organismos internacionales han desempeñado un rol fundamental en la promoción de la igualdad de género al interior del sector empresarial. En 1999, Naciones Unidas lanzó el Pacto Global, una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial que busca comprometer a las empresas con 10 principios básicos sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.⁵²

52. Para más información sobre el Pacto Global, consultar: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>



Los principios que componen el Pacto Global son:

Derechos Humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
	2. Asegurarse de no ser cómplice en abusos a los derechos humanos.
Trabajo	3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
	5. Abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
	6. Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	7. Apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
	8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
Anticorrupción	10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Las empresas deben enviar un pedido de adhesión para formar parte del Pacto Global. Una vez aprobado, las empresas se comprometen a enviar informes de progreso anuales, para mostrar las acciones que están llevando a cabo para cumplir con los principios. El Pacto Global es la iniciativa de RSE más importante a nivel mundial. Actualmente está compuesta por 9531 empresas de 162 países.

El capítulo Argentino del Pacto Global está a cargo del Programa de Naciones Unidas

para el Desarrollo (PNUD), y cuenta con 650 empresas de 20 provincias. En el reciente informe “En la búsqueda de la equidad: buenas prácticas empresariales de empoderamiento de las mujeres”⁵³, el Pacto Global destacó los casos de 9 empresas que han contribuido en el cumplimiento del principio 6 “Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación”. De esas 9 empresas, 6 han formado parte del presente proyecto.

53. http://pactglobal.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/Presentacion_WEB-1.pdf



Recuadro 29. El compromiso empresarial con el empoderamiento de las mujeres

En marzo de 2010, ONU Mujeres y el Pacto Global lanzaron los 7 Principios para el empoderamiento de las mujeres (WEPS por sus siglas en inglés), una serie de lineamientos básicos para lograr la igualdad en el ámbito laboral. Estos principios están pensados como una guía de orientaciones prácticas para que las empresas y el sector privado puedan revisar sus prácticas o crear nuevas, en un ámbito de igualdad de oportunidades y no discriminación, y promoviendo la participación de las mujeres en las esferas de máxima decisión⁵⁴.

Los 7 principios son: (i) Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel; (ii) Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; (iii) Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras; (iv) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; (v) Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres; (vi) Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y de cabildeo; y (vii) Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

De las 16 empresas que han firmado los principios en nuestro país, 7 participaron de las entrevistas llevadas adelante para este relevamiento.

Recuadro 30. La nueva agenda del desarrollo y su relación con el sector privado

En septiembre de 2015, y luego de más de 2 años de consultas públicas, 193 países adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, una hoja de ruta con 17 objetivos y 169 metas para lograr el desarrollo presente, sin poner en riesgo las oportunidades de las generaciones futuras. Es por ello que la Agenda busca combinar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. A

54. Más información sobre los WEPS en: <http://www.weprinciples.org/>

diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que estaban centrados en los países con menores recursos, la Agenda 2030 es una estrategia global, cuyo lema es “no dejar a nadie atrás”, y que busca integrar a la sociedad civil y el sector privado⁵⁵.

Dos de los objetivos se destacan por su relación con el derecho al cuidado y la incorporación del sector privado: el ODS 5 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” y el ODS 17 “Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”.

El ODS 5 incluye 2 metas vinculadas con el derecho al cuidado y el desarrollo económico: 5.3 Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país y 5.4 Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública. Dentro del ODS 17 se incluye la meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Como una forma de integrar al sector privado en la implementación de la Agenda, cabe destacar el documento “El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción”, que presenta cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS: comprensión de los mismos, definición de los ODS prioritarios, establecimiento de metas e indicadores, integración de la sostenibilidad en la estrategia y formas de comunicación y reporte. Una de las medidas recomendadas para lograr el ODS 5 es incorporar políticas de conciliación familia-trabajo, así como espacios para el cuidado infantil al interior de las empresas⁵⁶.

55. Para más información sobre la Agenda 2030 y los ODS consultar: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

56. Consultar el documento completo en: http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf



7.2 Avances empresariales por el derecho al cuidado a nivel regional

Una iniciativa que se ha ido consolidando en la región consiste en las certificaciones de equidad de género (también conocidas como sellos de certificación) para las empresas, tanto públicas como privadas, implementadas por organismos gubernamentales con el impulso de organismos internacionales. Este tipo de políticas buscan reducir las brechas salariales entre varones y mujeres, aumentar la presencia de mujeres en espacios y cargos de decisión, incentivar cambios en la organización del cuidado y el uso del tiempo y eliminar el acoso sexual en el ámbito laboral. También persiguen transformaciones en las actitudes y percepciones de actores económicos (por ejemplo las personas en puestos gerenciales), así como en los procedimientos empresariales.

A partir de 2009, el PNUD, basado en convenios y acuerdos internacionales puso en marcha el Programa de certificación para empresas con prácticas de igualdad de gé-

nero (conocido también como Comunidad del Sello⁵⁷). Se trata de un proceso de certificación voluntario, pero de carácter integral en el que se revisan los procedimientos y prácticas formales e informales referidos a: la selección y reclutamiento del personal, la remuneración, el desarrollo de carrera, la valoración del trabajo, los sistemas de negociación y comunicación, la toma de decisiones, la conciliación entre trabajo y familia, el hostigamiento laboral y sexual y la mejora del ambiente laboral.

El programa comenzó inicialmente en 5 países: Brasil, con el Sello “Pro Equidad de Género”; México con el Modelo de Equidad de Género (MEG); Chile con el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género y el “Sello Igual. Conciliación”; Uruguay, con el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género y Costa Rica, con el Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG). Actualmente forman parte de la Comunidad del Sello 12 países (se sumaron Colombia, Cuba, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana), y han sido certificadas más de 1400 empresas.

57. Para más información ver: <http://www.americalatinagenera.org/sello/>

Recuadro 31. Herramientas prácticas para lograr la certificación en igualdad de género al interior de las empresas

Un valioso resultado de la Comunidad del Sello fue la publicación **Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género**⁵⁸. Además de sintetizar algunos de los aprendizajes de las experiencias de certificación de género en la región (SIGEG en Costa Rica, MEG en México, Sello Iguala en Chile, MEGA en Argentina, PGCE en Uruguay y Programa Pro Equidad de Género en Brasil), el documento presenta una sólida base conceptual en la que se explica por qué son importantes las iniciativas de certificación; ofrece una guía práctica con un recorrido pormenorizado con los pasos a seguir en un proceso de certificación, e incluye un apartado dedicado al monitoreo y evaluación de estos procesos.

7.3 Redes de empresas a nivel nacional


Como producto de los impulsos de los organismos internacionales, a nivel nacional se organizaron una serie de redes de empresas que incorporan entre sus ejes de trabajo el derecho al cuidado. En 2006 UNICEF, la Fundación Arcor, la Fundación C&A y Save the Children lanzaron Empresas por la Infancia (EXI), una iniciativa de Inversión Social Empresaria desde la perspectiva de derechos de la infancia, cuyo objetivo es mejorar la situación de la infancia en el país. Además de la generación de estudios e investigaciones, Empresas por la Infancia funcionó como un espacio de debate y reflexión interno so-

bre temas vinculados con la infancia. En este sentido, y en relación con el derecho al cuidado, durante 2016 se organizó una mesa de trabajo con varias empresas de EXI para trabajar sobre cómo se pueden impulsar desde la perspectiva de género maternidades y paternidades responsables al interior de las empresas.

Empresas por la Igualdad surgió en 2014 bajo el impulso del PNUD y Carrefour⁵⁹. Está integrada por 25 empresas de la Red Argentina del Pacto Global, que emplean a más de 27.000 personas. Empresas por la Igualdad se reúne con una periodicidad mensual para trabajar sobre temas como las principales desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral argentino, sus causas y

58. http://www.gemlac.org/attachments/article/315/manual_igualdad_de_genero_en_las_empresas.pdf

59. <http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2014/08/28/pnud-argentina-pacto-global-y-carrefour-crean-el-grupo-de-trabajo-empresas-por-la-igualdad-.html>



consecuencias; los conceptos clave para la promoción de la igualdad desde la perspectiva de la responsabilidad social (género, división sexual del trabajo, discriminación, igualdad y equidad, transversalización y empoderamiento); y herramientas/experiencias de utilidad para implementar los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Además de estos espacios de reflexión, Empresas por la Igualdad ha generado instancias de capacitación y cooperación técnica con organismos de Naciones Unidas y de la sociedad civil.

La RED de empresas por la diversidad⁶⁰ de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella es un espacio que desarrolla y promueve la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones empresariales y las acompaña en la implementación de sus políticas. Se trata de una iniciativa colectiva que integra organizaciones empresariales,

académicas y civiles. Dos de los ejes de trabajo de la red son género y diversidad sexual. En el marco del eje de género, elaboraron la Guía de gestión de género en las empresas (2016-2017), que plantea un enfoque de igualdad de género y promueve tanto nuevas feminidades como masculinidades. El documento busca integrar la perspectiva de género en cada proceso de recursos humanos para impulsar tanto la igualdad de género como el desarrollo de la mujer en el ámbito corporativo. El objetivo es proveer una guía que le permita a las empresas conocer las ventajas de trabajar este tema; proveer una perspectiva de género para cada proceso de recursos humanos; dilucidar las principales barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en el ámbito corporativo; proponer una serie de prácticas de igualdad de género y desarrollo de carrera tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas empresas.

60. http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712

Recuadro 32. UNICEF y su compromiso con los derechos de la infancia en el sector privado

Desde el área de Responsabilidad Social Empresaria e Infancia (RSE-I), UNICEF genera iniciativas para promover políticas y prácticas de RSE-I en el sector privado. Una parte importante del trabajo consiste en generar investigaciones y guías de trabajo, que posteriormente se visibilizan y difunden a través de encuentros de diálogo y estrategias de comunicación, y la incidencia a través de alianzas con distintos tipos de organizaciones.

Un ejemplo reciente de un encuentro de diálogo fue “Empresas e Infancia 2020. Promover y respetar los Derechos de los Chicos y las Chicas”, realizada en marzo de 2017. La dinámica de la jornada en mesas de trabajo a partir de un documento y ejes de discusión temáticos permitió generar una puesta en común entre las empresas y otros actores interesados en el impulso a la agenda de derechos de niños y niñas en nuestro país y el rol del ámbito empresarial. Significativamente, en muchas mesas de trabajo surgió la necesidad por parte de las empresas de contar con investigaciones y estadísticas concretas en materia de costeo, diseño, evaluación e impacto de las políticas de conciliación, de modo de fortalecer la promoción de esta agenda al interior de las empresas. En palabras de una ejecutiva de recursos humanos presente en la jornada, “para convencer a los directorios y gerentes, necesitamos generar estadísticas locales que respalden la decisión de adoptar más y mejores políticas de conciliación”.

8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este informe recogió los principales hallazgos del relevamiento realizado entre casi una treintena de empresas de diferentes sectores que han incorporado o están planificando la incorporación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. La incorporación del derecho al cuidado en la agenda empresarial de nuestro país es un desafío urgente y que resulta indispensable para promover la igualdad de género y el derecho al cuidado de niños y niñas. Un rol activo de las empresas en el impulso a la agenda del cuidado puede alentar el cambio cultural, del mundo del trabajo y de gestión empresarial, favoreciendo una redistribución equitativa de las tareas del cuidado.

La importancia de generar un cambio cultural en la masculinidad

La campaña global por la paternidad MenCare tiene por misión promover un rol más activo de los hombres como cuidadores y padres, equitativos y no violentos, para lograr un mayor bienestar familiar, igualdad de género y una mejor salud para madres, padres y niños y niñas. En su informe "Estado de la Paternidad. América Latina y el Caribe", MenCare postula la necesidad de que los hombres asuman las tareas del cuidado de manera equitativa:

"No se trata únicamente de alentar a los hombres a involucrarse en la crianza de modo activo, corresponsable y cariñoso, sino de un tema de equidad de género, económico y de justicia social. Por esta razón,

el cambio cultural requiere de adecuaciones en las políticas, en los sistemas e instituciones, en los proveedores de servicios, en la elaboración de programas, así como en los esfuerzos de recolección y análisis de datos⁶¹.

Según el informe “La maternidad y la paternidad en el trabajo de la OIT”, existe una demostrada relación entre la licencia del padre, la participación de los hombres en las responsabilidades familiares, y el desarrollo infantil. Algunos estudios⁶² demuestran que el mayor involucramiento de los padres en el cuidado de sus hijos e hijas, en particular, quienes han usufructuado licencias de paternidad extendidas, puede tener efectos positivos en la distribución más equitativa de tareas dentro del hogar, en la igualdad de género en el trabajo y en la percepción de roles de género y estereotipos socialmente arraigados que asocian únicamente a las mujeres como cuidadoras.

Varias de las empresas entrevistadas para este informe destacaron el rol de los padres jóvenes y de hombres divorciados o separados con más responsabilidades de cuidado como agentes multiplicadores del cambio cultural, en la medida que éstos se involucran en mayor medida en el cuidado de hijas e hijos que hombres de generaciones ante-

riores o con distintas conformaciones familiares. Por ejemplo, acuden con sus parejas a controles de embarazo, a actos escolares y/o al pediatra del hijo o hija, mientras que sus colegas padres de mayor edad están en menor medida involucrados de manera directa en estas tareas. Potenciar las voces y demandas de estos actores puede impulsar la renovación de la cultura organizacional y de las ideas de masculinidad anteriormente hegemónicas en las empresas.

Promover nuevos modelos de liderazgo

Motivadas por la baja participación de las mujeres en altos cargos ejecutivos en Chile, la Fundación ProHumana llevó adelante un estudio⁶³ para conocer los sesgos inconscientes en relación con la mujer y su desarrollo laboral en altos cargos ejecutivos. La investigación identificó cuatro sesgos negativos que actúan como obstáculos para permitir que las mujeres avancen en su desarrollo profesional y alcancen posiciones en cargos de alta gerencia:

- ▶ El paradigma del liderazgo masculino, entendido como un modelo de liderazgo asociado a estereotipos de género que privilegia a los hombres como líderes.

61. Para más información ver: <http://men-care.org/resources/state-worlds-fathers-latin-america-caribbean-summary/>

62. La OIT cita M. Huerto et al.: «Fathers' leave, fathers' involvement and child development: Are they related? Evidence from Four OECD Countries», en *OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No 140 (Publicaciones de la OCDE 2013)*. Para más información ver http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf

63. Para más información ver: <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Resultados-Mesas-Equidad.pdf>

- ▶ Las mujeres como corredoras de corta distancia, un sesgo en el que se asocia a la mujer con el cuidado y con objetivos profesionales de menor envergadura a los deseados por los hombres. Esto hace presuponer que las mujeres no van a escalar en la estructura profesional en igual medida, es decir, que no tendrán una carrera de larga duración y proyección.
- ▶ El impuesto a la maternidad, que adjudica a las mujeres un mayor “costo” empresarial por la asignación que socialmente se le hace a ellas respecto del cuidado, su ausencia durante la licencia de maternidad, permisos especiales durante el embarazo y/o permisos especiales para el cuidado de hijos e hijas.
- ▶ El machismo como sesgo de las barreras culturales para lograr una transformación hacia la equidad de género.

Dos de estos sesgos fueron abordados en la sección de obstáculos culturales. Es fundamental identificar “puertas adentro” de las empresas las barreras visibles e invisibles que dificultan la carrera ejecutiva de las mujeres dentro de las empresas y su ascenso a puestos de decisión. Para ello, un punto de partida es analizar los modelos de liderazgo que promueve la empresa y transformar la cultura organizacional de manera de impulsar liderazgos no sexistas que incluyan las responsabilidades de cuidado como un elemento más en la sustentabilidad empresarial. En palabras de la OIT, “La maternidad, la paternidad y las responsabilidades familiares deben pasar a ser un elemento normal de la dinámica empresarial”⁶⁴.

Recuadro 33. La comunicación no sexista como herramienta de generación de cambios culturales

Los estereotipos de género están inmersos en la vida social, política y económica y como tales, afirma la OIT “se ven reflejados en las actitudes y en las prácticas de los lugares de trabajo⁶⁵”. Algunas de las empresas entrevistadas para este informe han establecido como eje de trabajo el impulso a una comunicación no sexista, es decir, no reproductora de estereotipos de género, ya sea en los mensajes comunicacionales hacia adentro (público interno) y hacia afuera (sus consumidores, clientes y la comunidad en general).

64. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf

65. Página 82, informe *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf



Partiendo de que la distribución injusta del cuidado está determinada en gran medida por roles de género reproducidos culturalmente, es positivo que las empresas incorporen la perspectiva de género en materia publicitaria y comunicacional, para evitar reproducir miradas y estereotipos que refuercen roles de género que asocian a la mujer al cuidado. Es imprescindible dejar de lado mensajes y publicidades que asignan únicamente a las mujeres los roles de limpieza del hogar, cuidados y alimentación familiar. El Consejo Nacional de las Mujeres, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) y el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), junto al Observatorio de la Discriminación en Radio y Televisión presentaron en el 2015 “Recomendaciones para la Publicidad inclusiva y No Sexista⁶⁶”.

Las imágenes y los discursos de las publicidades y mensajes de las empresas hacia la comunidad pueden tener un impacto significativo en la transformación cultural necesaria para una redistribución igualitaria de las tareas del cuidado. Un caso internacional paradigmático de una campaña que proponía repensar las tareas del cuidado y los roles de género fue la iniciativa “Comparte la carga⁶⁷” del jabón Ariel de Procter & Gamble India.

No perder de vista el horizonte de la igualdad entre áreas de la empresa


Si bien muy pocas empresas podrán garantizar los mismos beneficios y políticas al 100 por ciento de su personal (incluyendo áreas de soporte, de venta, administrativas, de producción, etc.) es fundamental que las empresas no pierdan de vista el horizonte igualitario en la implementación de políticas de conciliación. No solamente porque todas

las personas debieran acceder a un trabajo que les permita un equilibrio entre su vida profesional y su desarrollo personal y necesidades de cuidado (de sí mismo/a y de otros/as) sino que, además, se trata de un imperativo de igualdad de derechos y oportunidades.

Con relación a la desigualdad de género en el mercado laboral y las necesidades de cuidado, una gerenta de recursos humanos de una empresa de servicios consultada para este informe analizó el impacto perpetua-

66. Para más información ver <http://www.obserdiscriminacion.gob.ar/?p=3388>

67. <https://www.youtube.com/watch?v=J7xcBJ1Cw0&feature=youtu.be>



dor de la desigualdad de medidas que no estén accesibles para todo el personal. En este sentido, la entrevistada señaló que “las áreas que se ven más limitadas en cuanto al acceso a estos beneficios son las áreas operativas y de atención al público, por lo que lamentablemente se continúa perpetuando la desigualdad porque en esos espacios están las mujeres trabajadoras con menores posibilidades de adquirir servicios de cuidado en el mercado, etc.” **Por este motivo, impulsar un abanico de alternativas de conciliación y flexibilidad amplio y diverso para poder brindarle a la totalidad del personal opciones que le permitan conciliar la esfera familiar con la laboral, es un imperativo ético insoslayable y de derechos humanos, debiendo la empresa adecuarse de ser necesario a las características y dinámicas de trabajo que cada área o empresa requiera.**

Transformar el mundo del trabajo: se hace camino al andar

En cuanto a la implementación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, muchas de las empresas consultadas mencionaron la importancia de prestar atención a las necesidades profesionales y personales de su personal, entendiendo al desarrollo integral de las personas y su bienestar y calidad de vida como un eje central de su política de recursos humanos. En pos de alcanzar ese objetivo y de modo de implementar eficazmente políticas de concilia-

ción familiar y laboral adecuadas al perfil y las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras, a la cultura organizacional de la empresa y a las posibilidades y factibilidades de cada empresa, algunos aprendizajes de las empresas consultadas para este informe incluyen:

- 1) Diseñar políticas de conciliación, flexibilidad e integración que hayan incorporado desde el inicio del proceso las necesidades y perspectivas** de distintos públicos internos de la empresa, en particular, de las personas que serán las principales receptoras o usuarias de las políticas. Varias de las empresas mencionaron las encuestas de clima laboral, satisfacción y compromiso, pero también hay otras herramientas como focus groups, conversatorios, reuniones y/o jornadas que brindan espacios de escucha por parte de las áreas de recursos humanos, desarrollo de talento, diversidad y otras.
- 2) Generar mecanismos de diagnóstico, evaluación y medición del impacto de las políticas que se implementen y que adopten transversalmente la perspectiva de género a lo largo de todas las etapas.** Dentro de las posibilidades de cada empresa, es indispensable generar indicadores e información cuali y cuantitativa relativa al impacto real de las políticas de conciliación que se implementan. En especial, indagar empíricamente en los resultados y efectos de las políticas implementadas. Un modelo inte-



resante de trabajo colaborativo de promoción de la agenda de igualdad de género en las empresas es el Grupo de Trabajo **Empresas por la Igualdad**, la iniciativa del PNUD Argentina, la Red Argentina del Pacto Global de la ONU y Carrefour Ar-

gentina, que se origina en la necesidad de promover la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Algunos de los ejes que propone a las empresas evaluar internamente son los que se incluyen en la figura a continuación.



Recuadro 34. Fijarse metas, monitorear los avances y lograr resultados

Para toda política o programa que se proponga una empresa en materia de diversidad, la medición de impacto y resultados es indispensable. El punto de partida de cada empresa puede establecerse a partir de un autodiagnóstico organizacional que incluya indicadores de diversidad en cada área de la empresa, en categorías profesionales y cargos de liderazgo, entre otros aspectos.

Ya sea que cada empresa desarrolle sus propios indicadores o que se utilicen estándares regionales, como el **Sistema INDICA⁶⁸ (Sistema Regional de Indicadores de Género en empresas y organizaciones)**, la producción de datos empíricos es fundamental. Uno de los pilares del sistema INDICA incluye aspectos vinculados con la productividad, como el ausentismo y la rotación.

En el caso de Carrefour Argentina, la diversidad de género tomó una dimensión central debido a que el 80% de sus clientes son mujeres. Una comparación entre la proporción de mujeres en cargos gerenciales y jefaturas entre el 2011 y el 2016, arrojó una mejora del 14% al 18% en cuanto a mujeres a cargo de gerencias y un aumento del 25% al 32% para las mujeres en jefaturas. Quedando mucho camino por recorrer aún, Carrefour emprendió un proceso de auditoría **GEEIS (Gender Equality European & International Standard)** en el 2016-2017, que además de nutrir de datos a la empresa a través de la estandarización de indicadores, se propone por objetivo contribuir a la creación de una misma cultura internacional de igualdad de género en el ámbito laboral. La auditoría clasifica a las empresas en niveles de certificación a partir de una serie de criterios, entre ellos las iniciativas para impulsar un equilibrio de género justo al interior de perfiles laborales y/o niveles de responsabilidad, prácticas salariales y remunerativas, medidas de conciliación y de diálogo al interior de la empresa.

Por su parte, la empresa Accenture cuenta con varios programas que apuntan a la inclusión y la diversidad de manera transversal⁶⁹ y desarrollan un monitoreo de resultados. En relación al género, a raíz del programa Women Point, la empresa monitorea indicadores de género, entre ellos la composición de género en cada área y categoría, el perfil profesional y de género reclutado y el attrition gap, la diferencia porcentual entre hombres y mujeres que salieron de la firma, entre otras dimensiones de análisis. El attrition gap permite conocer la retención de capital humano femenino en la empresa. Durante el 2017 este índice en Accenture fue del 0,1%, lo que refleja que se fueron de la compañía más hombres que mujeres.

68. Para más información ver <http://americalatinagenera.org:8080/indica/assets/downloads/guia.pdf>

69. La estrategia de diversidad de Accenture se centra en 4 ejes principales: Women Point (Diversidad de género), Sin Barreras (Programa para personas con discapacidad), Programa LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero) y el Programa de Inclusión de Grupos Vulnerables y Programa de Diversidad Cultural y Religiosa.



3) Para implementar eficazmente políticas de conciliación y diversidad, realizar un diagnóstico permanente de la situación en la empresa que incluya los siguientes puntos:

¿Cuáles son las barreras que encuentran las personas para acceder a un equilibrio saludable entre la vida laboral y familiar?

¿Cuáles son los obstáculos, incluidos los culturales, que encuentran las personas, y en particular las mujeres, para lograr su crecimiento profesional? ¿Cuáles de estos obstáculos responden a demandas de cuidado y cuáles a otros factores como estereotipos de género arraigados en la sociedad y en las empresas?

¿Qué políticas deberían diseñarse para abordar eficazmente cada uno de estos obstáculos?

¿Qué costos económicos reales tienen las diferentes alternativas de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar?

¿Qué costos económicos tiene para la empresa NO implementar adecuadas políticas de conciliación de la vida laboral y familiar?

Además de costos económicos, ¿cuáles son los “costos invisibles” de no brindar facilidades para el equilibrio entre la vida laboral y familiar en materia de derechos humanos?

¿Las políticas diseñadas han incorporado las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar del personal al que apuntan?

¿Las políticas implementadas terminan finalmente generando los resultados esperados?

Este informe ha pretendido ser un recurso para las empresas y otros actores de interés en materia de políticas de cuidado en el mundo del trabajo. Sin dudas, no hay un único camino ni una única fórmula para lograr transformaciones en las empresas, en especial si se analiza la diversidad de obstáculos que las empresas pueden enfrentar en función de su tamaño, su cultura organizacional, el sector y la rama de actividad a la que pertenecen, las características operativas de su negocio, etc. Es especialmente importante trabajar sobre los obstáculos culturales y las barreras invisibles que generan las condiciones para que se perpetúen las desigualdades.





Recuadro 35. La necesidad de formalizar las políticas

En las empresas más pequeñas, la práctica habitual en relación a las necesidades del personal en materia de conciliación y flexibilidad y la respuesta de la empresa sucede de manera informal, caso a caso.

Sin embargo, en muchas empresas grandes, de más de 1000 empleados, la informalidad también se puso de manifiesto en este relevamiento. Es decir, incluso en las grandes empresas existe un margen de arbitrariedad para acceder o no a determinadas flexibilidades o políticas de conciliación.

Algunas consideraciones para tener en cuenta sobre el acceso a estas políticas son:

- ▶ La necesidad de reforzar al interior de las empresas el acceso a la información respecto de las políticas ofrecidas y la comunicación interna.
- ▶ Facilitar el acceso al personal a estas políticas evitando mecanismos burocráticos.
- ▶ Implementar estas políticas de la manera más sistemática y generalizada posible, evitando en la medida de lo posible, que su usufructo dependa de la buena voluntad de un jefe, de la buena relación entre un líder y su subalterno/a, etc.
- ▶ Impulsar el uso de las políticas de conciliación familiar y laboral y las modalidades flexibles de trabajo por parte del personal directivo. En particular, impulsar el uso de estas políticas por parte de los hombres en puestos de dirección, de manera de “avaluar” y/o “autorizar” desde lo simbólico el usufructo de estas. A veces, la mejor forma de comunicar que la empresa considera positivo el uso de estas flexibilidades es que los y las directivos “den el ejemplo”. A modo de ejemplo, si los directivos aprovechan un viernes flex y se retiran antes de la empresa, será más probable que los demás lo hagan también.

Ser flexible a las necesidades del personal y la evaluación del caso a caso puede ser sumamente positivo. Pero, es importante formalizar estas políticas de conciliación y flexibilidad. Si las empresas no las implementan de manera sistemática, se debilita el impacto real y la efectividad de estas políticas.



Rol del estado en la promoción de la agenda en el ámbito empresarial

En ocasiones, en períodos de crisis económicas las medidas de conciliación y las políticas de cuidado pueden ser consideradas como menos prioritarias o urgentes que otras, como ser las políticas salariales. Una gerenta de una empresa consultada para este informe señalaba como dificultad para las empresas el peso de las situaciones coyunturales que pueden hacer retroceder o impedir la implementación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, especialmente “en períodos de crisis económica, donde se sobrevalora el costo a corto plazo de estas acciones, sin considerar en toda su magnitud los beneficios que estas políticas traen aparejadas”. Por este motivo, recomienda la OIT que se debe mantener y aumentar el nivel de gasto público en medidas de conciliación de la vida laboral y familiar y en servicios de cuidado de personas dependientes, “pues constituyen estabilizadores sociales, crean puestos de trabajo en el sector de asistencia social y promueven oportunidades para que la mujer acceda a un trabajo de calidad⁷⁰”.


El Estado debe ser impulsor y dinamizador de la transformación de la distribución de tareas de cuidado, promoviendo tanto el cambio cultural, modificando y transformando integralmente la regulación de las

políticas de cuidado, ampliando la oferta de servicios disponibles y desarrollando un amplio conjunto de medidas que tiendan hacia un sistema integral de cuidados. Aún en tiempos de crisis económica, y quizás con más razón en esas circunstancias, el Estado debe invertir más y multiplicar esfuerzos en la distribución más justa del cuidado, como una herramienta indispensable para promover el desarrollo económico, los derechos humanos y el fin de la pobreza y la desigualdad económica y social.

La necesidad imperiosa de construir socialmente y fortalecer las herramientas para una mejor distribución del cuidado, que redunden en mayor desarrollo económico:

La información empírica con relación a la distribución del cuidado y el sector empresarial es aún incipiente en nuestro país y en la región. Dado el rol fundamental de las empresas como agentes de desarrollo, y de la promoción de una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, es imprescindible debatir socialmente herramientas y soluciones para favorecer y promover servicios, tiempos y espacios de cuidado que fortalezcan la trayectoria e inserción laboral de las personas. En este sentido, tanto desde el Estado como desde el sector empresarial,

70. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf



pueden construirse herramientas para impulsar iniciativas de conciliación.

Algunas de estas herramientas podrían ser:

- ▶ Exenciones impositivas e incentivos fiscales para empresas que brinden centros de cuidado infantil o compensación económica (de un monto mínimo establecido por ley) a los trabajadores y trabajadoras que sean madres y padres. En este sentido, se podrían generar mecanismos de deducción de los gastos que demanda la instalación y el funcionamiento de estos espacios de cuidado infantil de distintos impuestos.
- ▶ Incluir la preocupación por satisfacer necesidades de cuidado desde el diseño y la planificación de parques industriales, la inclusión de espacios adecuados para la implementación de centros de cuidado infantil, y el impulso y la promoción por parte del Estado de espacios de cuidado infantil conveniados de manera conjunta entre empresas y particulares, de modo de brindar respuestas a las demandas de cuidado de la sociedad, desde una noción de responsabilidad social empresaria que atienda a las necesidades de primera infancia de trabajadoras y trabajadores.
- ▶ Promover la agrupación de empleadores tanto para determinar la existencia de la obligación de generar los espacios de cuidado infantil (sumando la planta de empleadas/os de varios empleadores), como así también para organizar su instalación, gestión y costeo. Es posible que afrontar

la inversión de implementar un centro de cuidado infantil sea oneroso para una sola empresa, pero emprendiendo esta inversión de manera conjunta entre un pool de empresas de un mismo parque industrial, cámara o comunidad, se podrían solventar mejor los costos económicos y brindar de manera compartida, una adecuada respuesta a las necesidades de cuidado de sus trabajadores y trabajadoras.

- ▶ Que las empresas como actores fundamentales de desarrollo de sus comunidades, puedan brindar recursos a centros de cuidado infantil gestionados a nivel comunitario o a través de organizaciones de la sociedad civil.
- ▶ Redes de empresas a través de las cuales aquellas empresas con mayor trayectoria en materia de implementación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar puedan promover, difundir y brindar herramientas a otras con menos experiencia en la temática.
- ▶ Otras herramientas multiplicadoras o replicadoras de la adopción transversal de la igualdad de género en las empresas son las certificaciones externas otorgadas a las empresas. Un ejemplo son los “Principios de Empoderamiento de las Mujeres” difundidos por el grupo de trabajo denominado **Empresas por la Igualdad**, en el que participan organizaciones empresariales y de la sociedad civil, creado por iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Argentina (PNUD) y la Red Argentina del Pacto Global. Este

- grupo de trabajo cuenta con una Guía de Igualdad de Género en las Empresas, elaborada por el Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.
- ▶ Desarrollar investigaciones y relevar información sobre el grado de cumplimiento de los marcos normativos laborales relativos al derecho al cuidado. Asimismo, sería propicio impulsar el desarrollo de mecanismos de monitoreo y control de los estándares actualmente vigentes con relación al cuidado por parte de las empresas, como así también la creación y/o el fortalecimiento de mecanismos de denuncia y exigibilidad de derechos por parte de las personas.
 - ▶ Apuntar a que las políticas de conciliación se otorguen tanto a varones como a mujeres, para evitar perspectivas maternalistas que reproduzcan estereotipos de género de las mujeres como las principales responsables del cuidado.
 - ▶ Impulsar la realización de investigaciones empíricas que diagnostiquen el estado de la agenda en materia de conciliación con foco en las múltiples dificultades existentes y mecanismos para superarlas. Identificar obstáculos en los marcos normativos actuales es un puntapié necesario para promover la modificación y/o creación de regulaciones para favorecer el cuidado y allanar el camino para que las empresas puedan adoptar en mayor medida políticas de conciliación laboral y familiar.
-

Bibliografía y recursos

- Banco Interamericano de Desarrollo (2015). "Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo" (Panamá). Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7105/Empoderamiento_Economico_de_las_Mujeres.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CEPAL (2017). "La desigualdad de ingresos desde la perspectiva de género" del Documento informativo Panorama Social de América Latina. Año 2016. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41598/1/S1700178_es.pdf
- CEPAL, UNICEF (2011), Cuidado infantil y licencias parentales, Desafíos Boletín de la infancia y adolescencia sobre el avance en los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Número 12, julio 2011. Disponible en: www.cepal.org/desafios y www.unicef.org/lac/library_6188.htm
- Centro ICBC de Conciliación Familia y Empresa (CON-FYE) del IAE Business School. (2013) Segunda edición de la Guía de Buenas Prácticas: Hacia la responsabilidad familiar corporativa. Disponible en: <http://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElmpacto/Centros/Confye/Paginas/Guias.aspx>
- Centro ICBC de Conciliación Familia y Empresa (CON-FYE) del IAE Business School (2016). Resumen ejecutivo del 2016. Disponible en: https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElmpacto/Centros/Confye/Documents/Resumen_Ejecutivo%20CONFYE_Club_IFREI_%202016.pdf
- Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD (2010). Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género. http://www.gemlac.org/attachments/article/315/manual_igualdad_de_genero_en_las_empresas.pdf
- ComunicaRSE (2016). Informe "Hacia una cultura de la inclusión: la gestión de la diversidad en las empresas". Disponible en: http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/diversidad_en_la_empresa_investigacion_comunicarse_rse.pdf
- Corte Suprema de Justicia a través de la Oficina de la Mujer. "Proyecto federal para crear condiciones estructurales que posibiliten la igualdad laboral de las mujeres judiciales". Disponible en: <http://www.csjn.gov.ar/om/docs/lactario.pdf>
- ELA (2011) "Sexo y poder. ¿Quién manda en la Argentina". Disponible en: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=599&plcontempl=43&aplicacion=app187&cnl=15&opc=49&cnl15=3>
- Ellingstaeter, Anne Lise (1999), Dual Breadwinners between State and Market, en Restructuring gender relations and employment. The Decline of the Male Breadwinner, Crompton, Rosemary (ed.), Oxford - New York, Oxford University Press.
- Empresas por la Infancia (2015). Sector privado y derechos del niño. El rol de las empresas en la promoción de paternidades y maternidades responsables, Empresas por la Infancia. Disponible en: https://www.unicef.org/argentina/spanish/PFP_RSE_RolEmpresas_PromocionPaternidades-MaternidadesResponsables_EXI.pdf
- England, Paula, Budig, Michelle y Folbre, Nancy (2002). "Wages of Virtue: The Relative Pay of Care Work" en Social Problems. Vol. 49, No. 4 (November 2002), pp. 455-473.
- Fundación ProHumana (2017). Informe "Mesas redondas construyendo las bases de la equidad de género". Disponible en: <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Resultados-Mesas-Equidad.pdf>
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina (2014). Benchmarking sobre diversidad. Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa. Disponible en: <http://idea.org.ar/files/benchmarking/sintesis/2014/Informe%20de%20Resultados%20-%20IDEA%20-%20Benchmarking%20sobre%20La%20Mujer%20en%20la%20Empresa%202014.pdf>

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2017). Evolución IARSE N 53, Edición Mayo. Disponible en: https://issuu.com/iarseevolucion/docs/evolucion__n_iarse_-_edici__n_mayo_2
- Manpower Group. "7 Pasos hacia una inclusión consciente". Una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo. Disponible en: http://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00320_7-pasos.pdf
- MenCare (2017). Informe "Estado de la Paternidad. América Latina y el Caribe". Disponible en: <http://men-care.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/2017-Informe-Estado-de-la-Paternidad-LAC-1.pdf>
- Mercer (2016). Informe "Encuesta de Remuneración Total" presentado en el "26° Foro de Recursos Humanos: Una argentina en movimiento". Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-and-caribbean/foro-26-rrhh-arg-presentacion-Talent-Mercer.pdf>
- Mercer (2016). When Women Thrive, Businesses Thrive. Executive Summary. Disponible en: <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-2016-report.html>
- Naciones Unidas (2012). La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la interpretación. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2014). "La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo", Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_242618/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (2016). "Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016". Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2017). "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe". Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf
- Pacto Global (2017). En la búsqueda de la equidad: buenas prácticas empresariales de empoderamiento de las mujeres. Disponible en: http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/Presentacion_WEB-1.pdf
- Pautassi, Laura y Zibecchi, Carla (Coordinadoras) (2013). Las fronteras del cuidado. Agenda, derechos e infraestructura. Buenos Aires. Editorial Bilibios.
- Pautassi, Laura (2007). El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos, Serie Mujer y Desarrollo No 87 (LC/L.2800-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre. Publicación de las Naciones Unidas.
- PNUD Argentina (2014). Guía de Derechos Humanos para Empresas. Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos. Disponible en: http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/democratic_governance/GuiaDD-HHyEmpresas.html
- PNUD (2015) Sistema regional de indicadores de género en empresas y organizaciones. Guía Metodológica. Disponible en: <http://americainform.org:8080/indica/assets/downloads/guia.pdf>
- Razavi, Shahra (2007). The Political and Social Economy of Care in a Development Context, Gender and Development Programme, Paper No. 3, Nueva York: UNSRID.
- Rico, María Nieves y Robles, Claudia (2016), Políticas de cuidado en América Latina. Forjando la igualdad, Serie Asuntos de Género No 140 (LC/L.4226), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre. Publicación de las Naciones Unidas.
- Rodríguez Enríquez, Corina (2009). "Las políticas de conciliación empleo-responsabilidades de cuidado y la distribución del trabajo. Exploración de argumentos económicos." Ponencia presentada en el 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo-ASET, Buenos Aires.
- Standard & Poor (2016). 500 Companies Guide.
- UNICEF, Save the Children y el Pacto Global. Derechos del Niño y Principios Empresariales. Disponible en: https://www.unicef.org/csr/css/Principles_Spanish_FINAL_LR.pdf
- Working Mother (2016). Working mother 100 best companies. Disponible en: <http://www.workingmother.com/2016-working-mother-100-best-companies-hub/>
http://www.workingmother.com/sites/workingmother.com/files/attachments/2016/09/2016_100_best_executive_summary_final.pdf



ANEXOS



ANEXO I

Guía de entrevistas para empresas

BLOQUE 1:

Conformación de género de la empresa

Nombre de la empresa

Sector

Tamaño de la empresa y cantidad de mujeres

En qué áreas están las mujeres

¿Cuál es composición de la comisión directiva? (% de mujeres)

BLOQUE 2:

Cultura organizacional

¿Se plantea la empresa la problemática de la desigualdad de género?

¿Qué áreas se ocupan de estos temas? (RRHH, RSE, otra)

¿Hay objetivos de la empresa en cuanto a cuotas de mujeres en la empresa y en los diferentes cargos?

¿Se plantea como demanda de las y los empleados en relación a flexibilidades para una mejor conciliación de la vida familiar y laboral?

¿Qué antigüedad tienen estas políticas? ¿Cuándo empezó a ser una preocupación para la empresa y por qué?





BLOQUE 3:

Políticas de conciliación

¿Ofrece políticas conciliadoras de la vida profesional/laboral y la vida familiar?

¿Están disponibles para todas las trabajadoras y trabajadores?

¿Han hecho relevamientos o encuestas internas para conocer la demanda de mayores beneficios y/o la satisfacción con las políticas existentes? (ej. encuestas de clima laboral)

Nos interesa especialmente conocer información en relación a los siguientes beneficios / prácticas:

- ▶ Licencia por maternidad: ¿excede la dispuesta en la LCT? ¿Contemplan beneficios adicionales específicos en casos como adopción, partos múltiples, hijos que nacen con alguna enfermedad, prematuros, etc.?
- ▶ Licencia por paternidad: ¿excede la dispuesta en la LCT?
- ▶ Régimen de trabajo post regreso al trabajo y lactancia ¿Ofrecen facilidades adicionales para apoyar la lactancia entre las trabajadoras de la empresa?
- ▶ Guardería para hijas/os de empleados o ayuda para el pago de guardería o centros de cuidado infantil
- ▶ Excedencia: ¿ofrecen algún beneficio adicional respecto de la LCT?
- ▶ Flexibilidad de días de permiso y/o ausencia ante emergencia familiar
- ▶ Distribución flexible de vacaciones
- ▶ Excedencia por cuidado de hijos/familiares enfermos
- ▶ Horarios flexibles de trabajo
- ▶ Teletrabajo
- ▶ Licencias o facilidades en relación a períodos de adaptación escolar





En relación a estos temas:

¿Cómo se implementaron estas medidas? ¿Qué respuestas tuvieron de parte del personal? ¿Cuentan con estudios que evalúen la implementación de estas prácticas? Si están disponibles para varones y mujeres, ¿se han realizado análisis de quiénes toman en mayor proporción estas medidas?

¿Qué dificultades surgieron en el proceso? ¿De dónde proceden las resistencias? ¿Encontraron dificultades legales?

¿La ART que cubre al personal, planteó dificultades o resistencias en relación a estos beneficios/licencias adicionales y la cobertura que ésta brinda? Por ejemplo en relación a la cobertura in itinere, teletrabajo, etc.

¿Algunas de estas medidas están contempladas en los convenios colectivos? ¿Surgen como un reclamo del sindicato?

Anexo II

Ficha de relevamiento de buenas prácticas empresariales

Esta ficha es parte de un proyecto que estamos desarrollando desde ELA-Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, con el apoyo de UNICEF sobre cuidado y conciliación familia-trabajo. La información que brinde sobre su empresa será tratada con confidencialidad. Sólo se publicará el nombre de

la empresa si desean destacar una buena práctica, solicitando autorización previa. De lo contrario, los datos volcados en esta ficha serán tratados de modo agregado, de manera de que no sea posible identificar las experiencias de cada una de las empresas sino realizar un análisis general de las prácticas.





Nombre de la empresa		Contacto responsable	Nombre
			Cargo
Sector		Tamaño de la empresa (personas empleadas)	

BLOQUE 1: Conformación de género de la empresa

Proporción de mujeres en la empresa	(en %)	
Proporción de mujeres en la Comisión Directiva / Gerencias / Puestos de decisión	(en %)	<p>▶ ¿La empresa desarrolla acciones / políticas para modificar esta situación?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>Describir brevemente las acciones</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
¿Hay objetivos de la empresa en cuanto a cuotas de mujeres en la empresa y en los diferentes cargos?	<p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Describir brevemente estos objetivos</p> <p>.....</p> <p>.....</p>





BLOQUE 2: Cultura organizacional

¿Quién impulsa en la empresa las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar?

<i>(puede seleccionar más de una)</i>	Por favor describa brevemente cómo surgen estas políticas en la empresa
<input type="checkbox"/> Casa matriz de la empresa
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Diversidad
<input type="checkbox"/> RSE
<input type="checkbox"/> Otras

¿Se plantea como demanda del personal mayores flexibilidades para una mejor conciliación de la vida familiar y laboral?

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	<p>Si Sí se plantean, ¿cómo llegan estas demandas a la gerencia? (por ejemplo, encuestas de clima laboral, planteos informales a los jefes y gerentes, etc.)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
-----------------------------	-----------------------------	--

¿Han realizado estudios sobre la efectividad/impacto/resultados de estas políticas?

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	<p>¿Qué estudios han realizado? Si es posible su difusión, solicitamos enviar por email</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
-----------------------------	-----------------------------	---

¿Qué antigüedad tienen estas políticas?(años)





BLOQUE 3: Políticas de conciliación / Beneficios

¿Ofrece políticas conciliadoras de la vida profesional / laboral y la vida familiar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Describir brevemente sus objetivos
¿Están disponibles para todas las trabajadoras y trabajadores? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Si NO, ¿por qué? (puede seleccionar más de una razón) <input type="checkbox"/> Razones operativas ⁷¹ <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Otras	Por favor describa brevemente

En relación a los siguientes ítems, nos interesa conocer los estándares de la empresa:

Licencia por maternidad	Extensión	Especificar (días)
Extensión adicional en casos específicos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Adopción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)
Nacimientos pre-término	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)
Embarazos de alto riesgo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)

71. Por razones operativas nos referimos a factores que afectarían el tipo de negocio, por ejemplo, los horarios de los locales comerciales, la imposibilidad de ofrecer flexibilidades a áreas que no pueden modificar sus modalidades de trabajo, etc.





Partos múltiples	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)
Nacimiento de niño o niña con discapacidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)
Licencia por paternidad	Extensión	Especificar (días)
Licencias por maternidad /paternidad para parejas del mismo sexo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Licencia por violencia de género	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Esquemas de regreso gradual al trabajo post excedencia (soft-landing)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)
¿Ofrecen lactario o facilidades adicionales para apoyar la lactancia entre las trabajadoras de la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar
¿La empresa tiene jardín maternal / centro de cuidado infantil propio para hijas/os de empleados/as?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Describir brevemente
¿La empresa brinda una compensación económica para el personal en concepto de jardín maternal / centro de cuidado infantil?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	En caso de SI contar con este beneficio, indicar por favor hasta qué edad cubre y de qué monto es la compensación. Monto (en pesos)
		Edad del niño/ niña
		¿Para quiénes se encuentra disponible este beneficio? <input type="checkbox"/> Solo mujeres <input type="checkbox"/> Hombres y mujeres





Flexibilidad de días de permiso y/o ausencia ante emergencia familiar	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Distribución flexible de vacaciones	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Excedencia por cuidado de hijos/familiares enfermos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Horarios flexibles de trabajo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Facilidades en relación a reuniones escolares / períodos de adaptación escolar	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Acceso al teletrabajo para el personal <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Por favor detalle bajo qué modalidad se ofrece el teletrabajo en la empresa (por ejemplo: un día por semana, etc.)
¿Está disponible para cualquier trabajador/a de la empresa? ¿o solo para algunas áreas? <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Algunas áreas		





BLOQUE 4: **Dificultades y obstáculos**

La implementación de estas políticas en la empresa, ¿se enfrentó con algún obstáculo o dificultad? ¿Qué tipo de obstáculos y de dónde provinieron? (por ejemplo, del área de Legales o Finanzas dentro de la empresa, de la ART, etc.).

Describir

.....

.....



