

**Cuadernos
para la acción**

**— El derecho al cuidado:
conciliación familiar y
laboral en las empresas**


EQUIPO LATINOAMERICANO
DE JUSTICIA Y GÉNERO


unicef
para cada niño

Créditos

Dirección editorial:

Martín Giménez Rébora (Gerente de Movilización de Recursos)

Coordinación de contenidos:

Pablo Ferreyra

Revisión y supervisión de contenidos:

Mercedes Eisele, Carolina Aulicino, Delfina Schenone Siena,

Erika Solorzano, Mariana Ahualli y Dolores Cereseto

Autoría:

Natalia Gherardi, Victoria Gallo y Lucía Martelotte

Agradecemos a las siguientes empresas por compartir sus buenas prácticas de cuidado, mencionadas en este cuaderno: Accenture, Arredo, Avon, Chubb, Farmacity, Grupo Sancor Seguros, Mercado Libre, Microsoft, Mimo & Co., Osde, Procter & Gamble, Provincia ART, Randstad, Scienza, Telecom, Telefónica, YPF.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, diciembre 2020.
CUADERNOS PARA LA ACCIÓN. El derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en las empresas.

diciembre 2020, Buenos Aires, Argentina

Primera edición

Edición y corrección: **María Victoria Inverga**

Coordinación, producción gráfica y diseño: **Paula Galli**

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.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

buenosaires@unicef.org

www.unicef.org.ar

Cuadernos
para la acción

2020

— **El derecho al cuidado:
conciliación familiar y
laboral en las empresas**

Acercas de UNICEF

UNICEF es la agencia de Naciones Unidas que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia y adolescencia y asegurar su bienestar en todo el mundo. Su accionar se guía por la Convención sobre los Derechos del Niño, que reconoce como niño o niña a todo individuo menor de 18 años.

En Argentina, UNICEF brinda asistencia técnica al Estado Nacional, los gobiernos provinciales, el sector privado y la sociedad en general, en diferentes áreas vinculadas al bienestar de la infancia y la adolescencia: salud, educación, protección de derechos, comunicación, e inclusión social y monitoreo. Sus estrategias de intervención se basan en un enfoque de derechos y de equidad, que no solo logren resultados a gran escala, sino que también permitan llegar ampliamente a los niños y niñas del país, sobre todo a aquellos más excluidos.

Acercas de ELA

ELA es una organización feminista de la sociedad civil creada en 2003 en Argentina. Su misión es alcanzar la equidad de género a partir de acciones de incidencia, trabajo en redes y el desarrollo de capacidades de actores políticos y sociales, con el fin de mejorar la situación social, política y económica principalmente de las niñas, adolescentes y mujeres.

Integrada por un equipo interdisciplinario, las principales áreas de trabajo de ELA son la prevención y el abordaje de las violencias por razones de género, el empleo y las políticas integrales de cuidados, la participación social y política con igualdad de género, y el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos.

Uso del lenguaje con enfoque de género

El lenguaje cristaliza actitudes culturales y sociales e impacta en la percepción de la realidad. Por ello, las autoras de esta publicación sostenemos que impulsar un lenguaje con enfoque de género es una manera de promover la igualdad entre mujeres, varones, y otras identidades.

Para mantener la coherencia y la legibilidad a lo largo del texto, decidimos visibilizar nuestra postura a través del uso de la forma doble (anteponiendo la forma femenina, a la masculina). Entre otras estrategias que incluimos evitamos expresiones que producen estereotipos y optamos por el uso de sustantivos y pronombres epicenos y de la voz activa.

Si bien esta discusión no está saldada, entendemos que el lenguaje está en constante cambio y que es válido que, como hablantes, nos apropiemos de este cambio. Esperamos que estas reflexiones contribuyan a realizar un uso más justo y preciso del lenguaje.

Índice general

11	Abreviaturas
13	Prólogo UNICEF
15	Prólogo ELA
16	Resumen ejecutivo
18	Esquema de lectura
20	Sección 1: Marco conceptual y normativo
22	Capítulo 1: ¿Qué es el cuidado y por qué es importante?
23	1.1 El derecho al cuidado, el sistema de protección y el diamante del cuidado
25	1.2 ¿Cómo se cuida a los niños y las niñas en Argentina?
26	1.3 La normativa vigente como punto de partida necesario
29	1.4 Desafíos pendientes: hacia una corresponsabilidad en el cuidado desde un enfoque universal
31	1.5 La agenda legislativa: propuestas en agenda
34	1.6 El rol de las empresas
35	1.7 El cuidado en instrumentos de referencia del sector privado
38	Capítulo 2: ¿Qué pueden hacer las empresas para promover el derecho al cuidado en sus organizaciones y por qué?
39	2.1 Tipos de políticas de cuidado: la conciliación familiar y laboral en las empresas
44	2.2 El cuidado dentro de las empresas en la Argentina
45	2.3 Principales desafíos para la incorporación de políticas de cuidado en el ámbito empresarial
47	2.4 Beneficios para las empresas que apuestan a la conciliación familia-trabajo
50	Sección 2: Lineamientos, herramientas útiles y buenas prácticas para el diseño de una política de cuidado en las empresas
52	Capítulo 3: Cuestiones fundamentales para el diseño de una política de cuidado con perspectiva de derechos humanos y de género
53	3.1 ¿Qué es el enfoque basado en los derechos humanos y el enfoque de género?
56	3.2 ¿Qué es la perspectiva de género y por qué es importante?
57	3.3 ¿Qué son las relaciones sociales de género y qué impacto tienen en el mundo del empleo?
61	3.4 Decálogo para una política de cuidado en las empresas
62	Capítulo 4: Gestión de políticas de cuidado en empresas
63	4.1 ¿Cómo planificar una estrategia de cuidado?
69	4.2 Etapa de implementación: puesta en marcha de una estrategia de cuidado
74	4.3 Etapa de monitoreo, evaluación y transparencia
78	Capítulo 5: Buenas prácticas de cuidado
85	Referencias bibliográficas

90	Anexos	
93	Anexo I:	Licencia por violencia de género en el ámbito doméstico: lineamientos básicos para empresas
95	Anexo II:	La lactancia en el lugar de trabajo
101	Anexo III:	Hoja de ruta para planificar una política de conciliación laboral-familiar en la empresa
104	Anexo IV:	Autodiagnóstico sobre políticas de cuidado en el ámbito empresarial
111	Anexo V:	Encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar
121	Anexo VI:	Breve guía para evaluar los costos de implementar políticas de cuidado en las empresas
125	Anexo VII:	Cómo promover el lenguaje y la comunicación no sexista y libre de estereotipos en empresas.

Recuadros

27	Recuadro 1:	Marcos normativos de referencia
31	Recuadro 2:	Principios para una reforma de las licencias en Argentina
34	Recuadro 3:	La preocupación por los costos y la productividad
36	Recuadro 4:	Los derechos de niñas, niños y adolescentes y el sector privado
36	Recuadro 5:	UNICEF y el compromiso del sector privado con los derechos de niñas, niños y adolescentes
41	Recuadro 6:	La importancia de sensibilizar y capacitar a mandos medios
43	Recuadro 7:	Recomendaciones para implementar procesos de reclutamiento y ascenso sin discriminación
43	Recuadro 8:	Empresas que Cuidan: grupo corporativo promotor del derecho al cuidado
53	Recuadro 9:	Dimensiones de los derechos humanos
54	Recuadro 10:	Principios fundamentales para la realización de los derechos de la niña y el niño
54	Recuadro 11:	Los derechos de la niñez y los principios empresariales
58	Recuadro 12:	¿Qué son las encuestas del uso del tiempo?
59	Recuadro 13:	La penalización de la maternidad
61	Recuadro 14:	Decálogo para una política de cuidado en las empresas
70	Recuadro 15:	La conciliación en las pequeñas y medianas empresas (PyMes)
71	Recuadro 16:	Implementación de CCI y otras alternativas
72	Recuadro 17:	Recomendaciones específicas para licencias de maternidad, paternidad y parentales
93	Recuadro 18:	Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

Abreviaturas

CDN: Convención sobre los Derechos del Niño

CEDAW: Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (siglas en inglés)

CIPPEC: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento

ELA: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género

LGBTQI+: siglas compuestas por las iniciales de las palabras lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros, queers, intersex, y más.

OIT: Organización Internacional de Trabajo

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



Prólogo UNICEF

Esta edición de Cuadernos para la acción tiene por objetivo sensibilizar a las empresas sobre cómo pueden promover el *derecho a cuidar* que tienen padres, madres y cuidadoras y cuidadores, como también el *derecho a ser cuidados* que tienen las niñas y los niños. Las empresas pueden impulsar este derecho elemental en torno al cuidado implementando políticas de conciliación familiar y laboral dirigidas a las personas que se desempeñan como colaboradoras y colaboradores en sus organizaciones, e incluso pueden promover esta agenda de cuidado en sus cadenas de valor y en sus áreas de incidencia, en lo que refiere tanto al sector público como al privado.

La Agenda 2030 promueve los derechos de la infancia y nos marca 17 objetivos. Dentro de ellos se promueven alianzas sólidas y de cooperación que se centren en las personas y el cuidado del planeta. El sector privado es un actor clave para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que cuenta con las capacidades técnicas y profesionales, los recursos humanos y financieros, las herramientas logísticas, y la incidencia política. También se reconoce el impacto masivo que pueden tener las empresas en el cumplimiento y el respeto de los derechos de las niñas y los niños, así como el impulso y las contribuciones que pueden aportar para establecer nuevos mecanismos de garantía.

El cuidado es una responsabilidad compartida entre varios actores de la sociedad: el Estado –como garante último de los derechos–, las familias, la sociedad civil y el sector privado. Las empresas tienen la posibilidad de contribuir en una organización social del cuidado más justa, haciendo foco en la reducción de las brechas de desigualdad socioeconómica y de género, en particular, en lo que respecta a la distribución de las responsabilidades del cuidado, que recaen mayormente en las mujeres.

En estas páginas, se busca demostrar la relevancia del derecho al cuidado y se recopilan las herramientas y las experiencias compartidas para orientar a las empresas en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas de cuidado. Asimismo, se aborda cómo estas políticas tienen un impacto positivo al interior de las organizaciones, en términos de productividad y crecimiento económico, como también en lo referente al compromiso y bienestar de sus empleadas y empleados.

Las empresas tienen una gran responsabilidad y son un actor fundamental de cambio para impulsar el cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños. Esta publicación busca inspirarlas a desarrollar iniciativas dirigidas al cuidado y a la conciliación de la vida familiar y laboral a partir de una perspectiva de género y de derechos humanos. Desde UNICEF esperamos que sea un punto de encuentro para la reflexión y para la identificación de oportunidades que impulsen la agenda de cuidado en la sociedad.

Prólogo ELA

Generar cambios en las prácticas sociales de cuidado requiere contar con el compromiso de distintos actores. De modo tal que, el tiempo, los servicios y los recursos económicos necesarios para cuidar deben estar disponibles para atender las necesidades de cuidado de las familias en sus diversas conformaciones y circunstancias. Para avanzar hacia una organización social del cuidado más justa y menos desigual tanto en términos de género como socioeconómicos (es decir, que no impacten de modo desproporcionado en las mujeres y en las personas más pobres), los distintos actores tienen un rol importante que cumplir. El Estado, por su parte, es responsable de dictar las regulaciones, de generar las políticas públicas y de organizar los servicios públicos para responder a las necesidades de cuidado de los distintos sectores de la población. Complementariamente, en el ámbito del mercado, empleadores privados tienen la obligación de cumplir la legislación en materia de organización del empleo, en particular en relación con la disponibilidad del tiempo para cuidar. Frente a las deficiencias de servicios públicos y las limitaciones de acceso que impone el mercado, los servicios comunitarios también brindan respuesta asistiendo a las familias y, en particular, a las mujeres, quienes asumen la mayor parte de esa carga de trabajo de cuidado.

En ese espacio para la acción, las empresas y los ámbitos laborales pueden contribuir a una organización social del cuidado más justa, que reconozca el valor del bienestar de sus integrantes y que favorezca el involucramiento de las personas sin distinciones de género, cualquiera sea su conformación familiar. La legislación aplicable al empleo todavía está muy demorada en relación con las políticas, y ello es indispensable para facilitar la articulación entre las responsabilidades laborales y familiares. Por lo tanto, han sido muchas empresas, sindicatos y organizaciones laborales las que mostraron iniciativa y dieron pasos para avanzar hacia la incorporación de políticas adecuadas para la redistribución del cuidado.

El derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en las empresas reúne información, fundamentos y un amplio abanico de experiencias que pueden ser un valioso insumo para aquellas empresas y organizaciones que deseen avanzar en la implementación de políticas de cuidado, con especial foco en la primera infancia. De esta manera, esta publicación promueve estrategias que pueden contribuir, tanto al desarrollo infantil, como a las condiciones para promover mayor igualdad de género al interior de los hogares y en los lugares de trabajo. Se trata de incentivar buenas decisiones y políticas con un impacto positivo a nivel individual, familiar, organizacional, y comunitario.

Lejos de brindar recetas únicas, esta publicación ofrece una variedad de elementos que permite a cada empresa emprender una estrategia singular, partiendo de su específico diagnóstico y trazando su propio recorrido. No importa qué tan gradual sea la planificación de los cambios necesarios, el objetivo será siempre aportar a la construcción de una organización familiarmente responsable y comprometida con el valor de la igualdad para todas las personas que integran la organización y sus familias. Desde ELA, nuestra parte, es un gran placer poder acompañar en ese camino.

Resumen ejecutivo

Según el informe *Sector privado y los derechos de niñas, niños y adolescentes en la Argentina* (UNICEF, 2019), se estima que en el país el 92% de las empresas ofrece licencias por maternidad de menos de 98 días, a pesar de que esta es la duración mínima recomendada por la normativa internacional. El 92% de las empresas no cuenta con un espacio de lactancia que facilite a las madres sostener esta práctica clave para la salud de las y los bebés en los primeros 6 meses de vida y hasta los 2 años. El 32% de las empresas tampoco brinda reducción de horario por lactancia. Solo 2 de cada 10 ofrece reducción de la jornada laboral para el cuidado de niñas y niños pequeños y la misma proporción permite el teletrabajo. El 95% de las empresas no facilita el acceso a espacios de cuidado infantil dentro de los beneficios que ofrece a sus empleadas y empleados.

La situación se torna aún más compleja si se considera que la mitad de la fuerza de trabajo actualmente no accede a licencias remuneradas, ya que se encuentra empleada por cuenta propia y/o en la informalidad. Otra limitación, consecuencia de la normativa vigente en materia de licencias en el contexto local, es su sesgo maternalista. Persisten importantes diferencias entre las licencias otorgadas a mujeres y a varones, reforzando así la representación social que asigna a las mujeres el rol preponderante en el cuidado.

Este cuaderno busca contribuir a abordar estos desafíos, promoviendo el desarrollo de políticas de cuidado y conciliación de la vida familiar, personal y profesional desde un enfoque de derechos humanos y con perspectiva de género. Para ello, brinda nociones fundamentales de la temática en cuestión, destaca aspectos claves de los marcos normativos internacionales y nacionales, y acerca herramientas útiles para la gestión de políticas de cuidado, con especial foco en la primera infancia.

El cuidado es una de las actividades indispensables para satisfacer las necesidades de las personas, tanto aquellas básicas de salud y seguridad física, como también el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas y emocionales (England, Budig y Folbre, 2002). La infancia es un período especialmente demandante. **El cuidado es una responsabilidad social compartida** porque implica la participación de distintos actores. Por ello, para explicarlo, se suele apelar al concepto de «diamante del cuidado» (Razavi, 2007) para referir a los cuatro actores o agentes fundamentales en la organización social del cuidado. Ellos son: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad. Entre estos actores, **las empresas tienen un rol clave en materia de cuidado de la infancia**, ya que pueden generar condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares para las personas que se desempeñan como trabajadoras y trabajadores.

Las políticas de conciliación de la vida laboral y la familiar son el conjunto de regulaciones y programas que tienen por objetivo apoyar el desarrollo equilibrado entre las tareas y responsabilidades de la vida laboral y aquellas de la vida familiar de las personas. Dentro de este amplio abanico de políticas, **las empresas pueden generar condiciones y acciones que faciliten la conciliación**

de responsabilidades familiares para las personas que trabajan en ellas, contribuyendo así, a promover el desarrollo infantil y la igualdad de género, tanto al interior del hogar, como en el espacio de trabajo.

En la sección 1 se presenta el marco conceptual y el marco normativo en lo referente al cuidado de la infancia en Argentina. La sección 2 presenta herramientas prácticas para que las empresas puedan trabajar en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas de cuidado de la infancia.

El marco normativo actual, que regula la organización social del cuidado en Argentina, aún es parcial, fragmentado y discriminatorio. Sin embargo, en los últimos años ha habido muchos avances, que se incluyen en este cuaderno, en materia legislativa. Adicionalmente al marco legal, existen ciertos principios que deben regir en las empresas para contribuir al diseño de políticas que favorezcan una organización social del cuidado más justa y equitativa. Ellos son: el principio de universalidad, de coparentalidad, de equidad, de gradualidad, y la adecuación de la normativa nacional y provincial a los estándares internacionales.

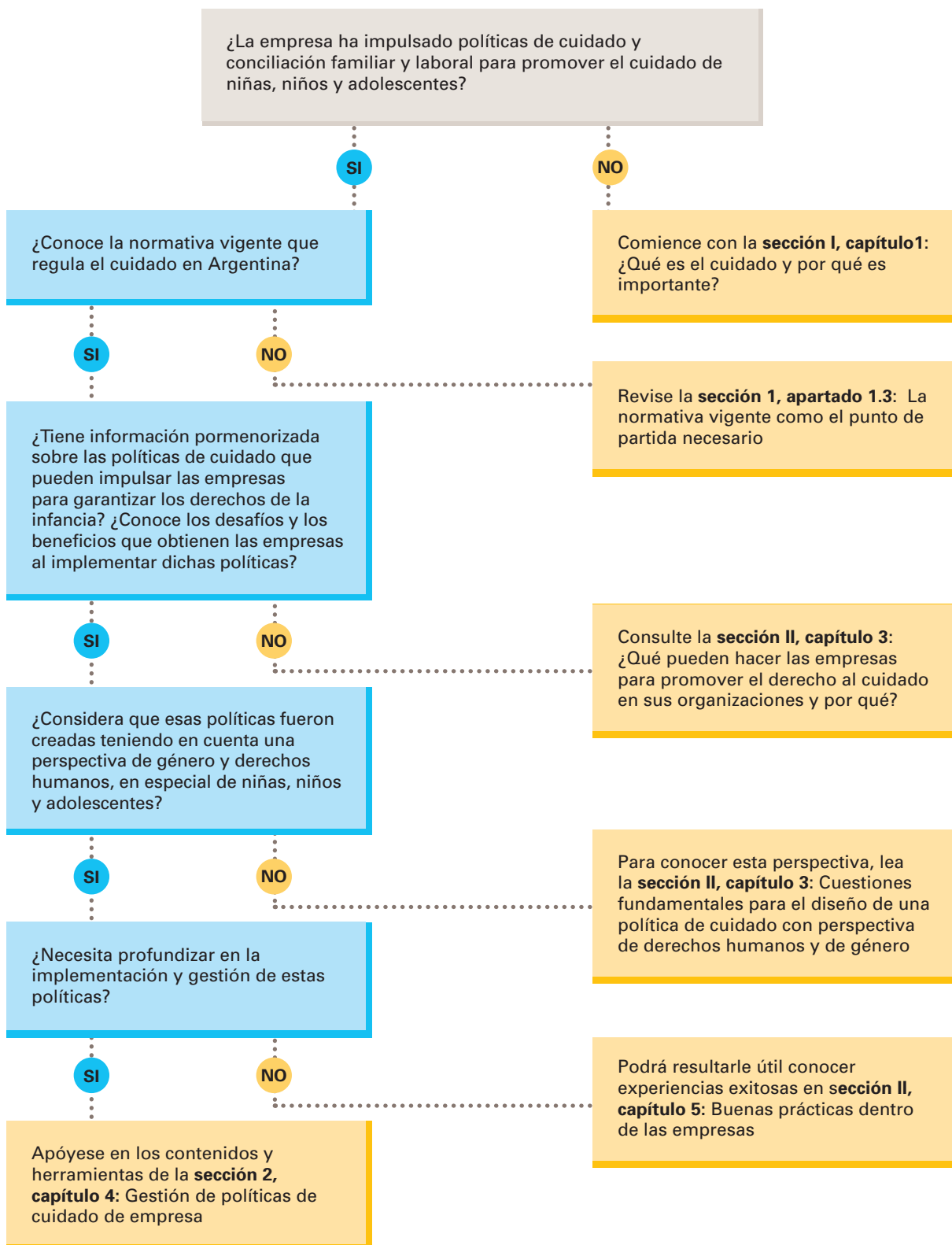
Las empresas pueden promover el cuidado desde tres grandes dimensiones: tiempo, dinero, y servicios e infraestructuras. En primer lugar, la promoción de los tiempos para cuidar puede incluir un amplio abanico de opciones, desde extensión e implementación de las licencias por encima del marco normativo vigente, hasta políticas para flexibilizar los tiempos de trabajo. En segundo lugar, la incorporación de medidas que brindan dinero para cuidar, en forma de asignaciones y pagos a empleadas y empleados para cubrir los costos asociados al cuidado. En tercer lugar, el diseño de medidas que propicien la conciliación laboral y familiar y el cuidado. Algunas de ellas pueden consistir en proporcionar espacios de cuidado de niñas y niños dentro de la empresa y espacios para la lactancia.

Desde estas tres dimensiones, **las empresas pueden diseñar, implementar y evaluar sus políticas de cuidado** a través de distintas herramientas, presentadas en la sección 2 de este cuaderno. A modo de ejemplo: el decálogo de principios para una política de conciliación laboral y familiar en empresas y organizaciones empleadoras, una hoja de ruta, las herramientas de autoevaluación, una encuesta de beneficios sobre políticas de cuidado, y una breve guía de recomendaciones para realizar ejercicios de costeo e indicadores.

Los beneficios de generar estas políticas de cuidado son múltiples. Diversos estudios comprobaron que 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. Asimismo, la incorporación de las mujeres en el mercado laboral y las mayores oportunidades para que ellas ocupen cargos de liderazgo aumentan la eficacia organizacional y el crecimiento económico en términos generales. Otros beneficios de estas políticas están vinculados al descenso de las tasas de ausentismo, el descenso de la rotación y sustitución de personal, aumentos en la retención de talentos, aumento de la productividad, y mejoras en términos de análisis comparativo (*benchmarking*) y marca empleadora.

Muchas empresas en Argentina ya han iniciado su propio recorrido de políticas de cuidado de la infancia. Ellas pueden ser de inspiración y ejemplo para quienes decidan comenzar este camino (las buenas prácticas en relación con el cuidado se presentan en el capítulo 5).

Esquema de lectura



Sección 1

Marco conceptual y normativo



— Capítulo 1

¿Qué es el cuidado y por qué es importante?

¿QUÉ INCLUYE ESTE CAPÍTULO?

- La importancia del derecho al cuidado en la infancia
- La noción de cuidado: sus dimensiones y actores fundamentales para su organización
- El cuidado en Argentina: estado de situación, normativa vigente y desafíos pendientes
- Las empresas y el cuidado: la contribución de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar al desarrollo infantil y la igualdad de género

1.1

El derecho al cuidado, el sistema de protección y el diamante del cuidado

El cuidado involucra a aquellas actividades indispensables para satisfacer las necesidades de las personas, tanto aquellas básicas de salud y seguridad física, como también el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas y emocionales (England, Budig y Folbre, 2002). Un período particularmente demandante de cuidados es la infancia, en especial los primeros años de vida. La forma en que se organicen las políticas de cuidado durante este período afectará las posibilidades de las familias y de quienes brindan cuidado para ofrecer a todas las niñas y niños las mismas oportunidades en el ejercicio de sus derechos.

El desarrollo físico, cognitivo, afectivo y social durante los primeros años de vida es un factor clave en el desarrollo de las capacidades y posibilidades futuras. Por ese motivo, los recursos que se dedican al cuidado de las niñas y los niños más pequeños pueden generar beneficios muy amplios y con elevados retornos, tanto a nivel de las empresas, como de la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, las políticas de cuidado tienen un papel fundamental en el ejercicio de los derechos de la infancia y en la definición de las capacidades de desarrollo de los países.

El concepto de cuidado incluye tres grandes dimensiones que se relacionan entre sí:

- 1) El cuidado directo de otras personas:** involucra, por lo general, a personas con mayores demandas de cuidado. Pueden ser: niñas y niños, personas adultas mayores, personas con enfermedades crónicas, o con algún grado de discapacidad, y/o autonomía relativa.
- 2) El autocuidado:** incluye tener tiempo para dedicarnos a nuestra propia salud, bienestar y tiempo libre.
- 3) El cuidado indirecto:** refiere a aquellas actividades necesarias para que el cuidado sea posible. Los componentes principales del cuidado refieren a la disponibilidad de tiempo, dinero y servicios e infraestructura para cuidar (Ellingstaeter, 1999).

Es importante resaltar que el cuidado es responsabilidad de todas las personas, es decir, es una responsabilidad social compartida. La bibliografía especializada en la temática del cuidado suele apelar al concepto de «**diamante del cuidado**» (Razavi, 2007) para referir a los cuatro actores o agentes fundamentales en la organización social del cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad (incluyendo cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones barriales, entre otras).

Es necesario que los distintos actores que integran el diamante logren una distribución del cuidado más justa. Un abordaje integral desde una perspectiva de derechos constituye una de las inversiones sociales más importantes que una sociedad puede hacer en pos de su desarrollo económico, social y humano.

Las empresas son un actor fundamental. Ellas pueden generar condiciones que faciliten la conciliación entre responsabilidades familiares y laborales para las personas que se desempeñan como trabajadoras y trabajadores.

El impacto del significativo aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral en Argentina y la ausencia de un sistema público de cuidados de calidad deja en manos de las familias la necesidad de desplegar estrategias para resolver el cuidado de niñas, niños y adolescentes (Pautassi y Zibecchi, 2013). **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 de manera sostenida en el empleo remunerado y formal, como así también ascender dentro de sus estructuras.

Fortalecer la inserción, permanencia y ascenso de las mujeres en el mercado de trabajo es una herramienta imprescindible para lograr la autonomía económica de las mujeres, ello también resulta en una reducción de la desigualdad y de la pobreza y, en particular, de la pobreza infantil y la reproducción intergeneracional de la pobreza (Esping-Andersen & Palier, 2011). Existen países que minimizaron la pobreza infantil en el largo plazo, principalmente, al garantizar que las madres cuenten con una inserción estable en el mercado laboral. Entre otras estrategias, han ampliado las licencias y asegurado los servicios de cuidado de calidad, sin desbalancear los sistemas de seguridad social ni disminuir la productividad.

1.2

¿Cómo se cuida a las niñas y los niños en Argentina?

Un diagnóstico del cuidado requeriría un abordaje exhaustivo de las demandas de cuidado de las personas. Si bien este cuaderno hará foco en el **cuidado de niñas y niños**, también deberían incluirse cuidados que puedan requerir hijas e hijos adolescentes, personas con discapacidad o algún grado menor de autonomía, adultas y adultos mayores, y el autocuidado de todas las personas.

En Argentina, como en el resto de América Latina, el cuidado de niñas y niños recae principalmente sobre las familias, y, al interior de ellas, sobre las mujeres. Esto ocurre por un conjunto de factores concurrentes, entre ellos:

- 1) La división sexual del trabajo que, históricamente, asigna a las mujeres el trabajo reproductivo, en desmedro de su participación en el mercado laboral.
- 2) Los mandatos culturales que identifican, en principio, a las mujeres con el rol del cuidado.
- 3) La deficiente estructura de servicios de cuidado disponibles (tanto de carácter público como privado).

Además de ser injusta en términos de género, la actual organización social del cuidado es injusta en términos de clase. Muchos hogares no disponen de recursos suficientes para delegar el cuidado y adquirir estos servicios en el mercado (contratando cuidadoras y cuidadores domésticos, jardines maternos, centros de cuidado infantil, etc.). Por eso, en los hogares de menos ingresos las mujeres asumen el cuidado, viendo cercenadas sus posibilidades de estudiar, trabajar en el mercado o contar con tiempo suficiente para otras actividades (como el ocio, el esparcimiento y el autocuidado). De allí que, modificar esta organización social del cuidado es una tarea urgente e indispensable, pues funciona reproduciendo desigualdades y vulnerando derechos.

El acceso a servicios de cuidado y educación en Argentina es aún deficiente. Presenta una cobertura heterogénea, de calidad dispar y con políticas públicas desarrolladas sin una perspectiva integral e inclusiva. Solo el 21% de niñas y niños de entre 0 y 3 años accede a servicios de cuidado y educación, con fuertes disparidades regionales (51,2% en CABA y 6,6% en el NEA) y de acuerdo con los niveles de ingresos (40% en el quintil socioeconómico más alto y 10% en el más bajo) (UNICEF, 2017, 29). Para las edades de 4 y 5 años (niveles de escolaridad obligatoria), si bien la oferta del sistema educativo formal es mayor, se siguen observando disparidades en el acceso según región y nivel socioeconómico y dificultades en relación con la calidad.

Asimismo, son minoritarias las unidades educativas de la primera infancia que ofrecen horarios extendidos o doble jornada, un aspecto fundamental para la conciliación laboral y familiar de madres y padres. En este sentido, solamente el 10,3% de los jardines maternos y el 2,8% de los jardines de infantes ofrecen servicios de doble jornada, lo que demuestra el déficit de esta oferta como mecanismo de conciliación (Rodríguez Enríquez y Marzonetto, 2016, 116).

Adicionalmente, un desafío no menor es el déficit de información y herramientas para realizar diagnóstico, monitoreo, planificación y evaluación de políticas públicas en materia de cuidado y con foco en la infancia y adolescencia.

Por último, y como se analizará a continuación, la normativa en relación con las licencias es heterogénea y varía de acuerdo con el tipo de inserción laboral.

1.3

La normativa vigente como el punto de partida necesario

Existen diversos **tratados y convenios internacionales** que instan a los Estados a adoptar medidas que resguarden la igualdad real de oportunidades y de trato, la no discriminación y el pleno goce y ejercicio de los derechos humanos de todas las personas, incluyendo el **derecho a cuidar y a ser cuidadas**.

A nivel regional, la Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe¹ recupera el Consenso de Brasilia señalando que el derecho al cuidado es universal y requiere medidas sólidas para lograr su efectiva materialización y la corresponsabilidad por parte de toda la sociedad, el Estado y el sector privado, entendiendo que el cuidado es una responsabilidad social compartida entre todas estas esferas.

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).

A nivel nacional, el Estado argentino ha adoptado algunos instrumentos normativos internacionales con rango constitucional, como la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), entre otras. Estos tratados fortalecen el mandato internacional según el cual el Estado debe garantizar el derecho al cuidado desde una perspectiva integral.

La CDN constituye una herramienta central para la exigibilidad de derechos de niñas y niños al cuidado. El art. 18, inc. b, expresa: «A los efectos de garantizar y promover los derechos enunciados en la presente Convención, **los Estados partes 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, instalaciones y servicios para el cuidado de los niños».

En el caso de la CEDAW, su art. 11 requiere a los Estados parte adoptar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo, incluyendo «Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños».

En Argentina existe un marco normativo sólido que reconoce el cuidado como un derecho, incluyendo el derecho a cuidar, a ser cuidada o cuidado y al autocuidado.

¹ Ver https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/2011_221_crm_11_informe.pdf

Como fundamento central en la legislación nacional, debe señalarse el art. 75, inc. 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».

El art. 14 bis también brinda herramientas para asegurar el derecho al cuidado al establecer la obligación del Estado de brindar beneficios de la seguridad social, proteger de manera integral la familia y otorgar compensaciones económicas familiares.

Es necesario que las organizaciones y empresas conozcan y respeten la normativa vigente en relación con las licencias y otras políticas de cuidado reconocidas en la legislación nacional. Existen además otras normativas que las empresas y organizaciones deben conocer, como la no discriminación debido a género y el principio de igual remuneración por igual tarea del art. 14 bis de la Constitución Nacional.

— Recuadro 1: Marcos normativos de referencia

Legislación internacional:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- Convención Interamericana de Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica).
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.
- Organización Internacional del Trabajo:
 - Convenio 183 sobre la protección de la maternidad. Establece los principios fundamentales de derechos de la trabajadora en relación con la maternidad.
 - Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Determina igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras,
 - Recomendación 191 sobre la protección de la maternidad. En particular, el art. 10, párrafos 3 y 4, que refiere a la licencia parental.

Legislación nacional:

- Ley 20.744 de Régimen de Contrato de Trabajo (LCT).
- Ley 24.714 de Régimen de Asignaciones Familiares.
- Ley 24.716 de licencia especial para la madre trabajadora en relación de dependencia, a consecuencia del nacimiento de un hijo con Síndrome de Down.
- Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.
- Ley 26.233 de Centros de Desarrollo Infantil. Promoción y regulación².
- Ley 26.485 de Protección Integral a las Mujeres.
- Ley 26.618 de Matrimonio Civil (conocida como «Ley de Matrimonio Igualitario»).
- Ley 26.727 de Régimen de Trabajo Agrario.
- Ley 26.844 de Régimen Especial de Contrato de Trabajo para el Personal de Casas Particulares
- Ley 26.743 de Identidad de Género.

² Esta ley resulta aplicable tanto para aquellos centros de desarrollo infantil que implementen las empresas de forma directa (o que sean conveniados), así como para otros centros de la comunidad financiados por empresas.

En particular, la Ley 20.744 de Régimen de Contrato de Trabajo establece 90 días de licencia por maternidad y tan solo 2 días corridos de licencia por paternidad (una de las licencias por paternidad más cortas de la región). Sin embargo, distintos convenios colectivos han logrado avanzar, estableciendo mejores condiciones de conciliación para las trabajadoras y los trabajadores de ramas específicas.

Además, según la localización de la empresa u organización, se deberá analizar normativas subnacionales (provinciales o municipales) vinculadas al cuidado. Un ejemplo es la ley que brinda 30 días adicionales de licencia de maternidad para las trabajadoras en relación de dependencia en el sector privado en la provincia de Chubut, financiada por un fondo específico de la Secretaría de Trabajo de dicha provincia³. En la provincia de Córdoba también se aplica un programa denominado «Cuarto Mes de Licencia por Maternidad» para mujeres en relación de dependencia en el sector privado. Esta medida brinda una compensación económica a aquellas madres por un período de 30 días, adicionales a los 90 días contemplados por la ley nacional de contrato de trabajo. La iniciativa se implementa amparada en la sanción de la ley 10.342⁴ y contempla también este beneficio para las trabajadoras de casas particulares. El financiamiento de la licencia extendida se realiza a través de la Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo del Poder Ejecutivo de Córdoba.

³ Ver, al respecto: <http://www.legischubut.gov.ar/hl/index.php?view=article&id=135:sesion-1499-01-12-16&catid=30>

1.4

Desafíos pendientes: hacia una corresponsabilidad en el cuidado desde un enfoque universal

El marco normativo actualmente vigente en Argentina para regular la organización social del cuidado es parcial, fragmentario y discriminatorio. Un ejemplo de ello es que el acceso a licencias depende de la inserción ocupacional, de la zona geográfica, y de otras variables, como composición de las familias, que resultan en un mosaico regulatorio con impacto discriminatorio (ELA, 2014). Si bien hasta febrero de 2020 había 69 proyectos de ley con estado parlamentario vinculados con el cuidado, el 38% proponía una modificación de las licencias exclusivamente de la LCT, es decir, que involucraba únicamente al empleo formal en relación de dependencia, que es solo una fracción del mercado laboral.

En primer lugar, una de las dimensiones a mejorar es el acceso. En Argentina, la mitad de la fuerza de trabajo no accede, actualmente, a licencias remuneradas por encontrarse empleada por cuenta propia (bajo el régimen monotributo o autónomo) y/o en la informalidad (en el trabajo no registrado, por ende, sin acceso a la seguridad social). Dadas las características del mercado laboral del país, es necesario diseñar herramientas contributivas y no contributivas que equiparen los derechos de la totalidad de la fuerza de trabajo (respetando los derechos adquiridos). Sin embargo, hasta la fecha, muy pocos proyectos de ley proponen la incorporación de toda la población al régimen de licencias.

Otros países de la región han logrado avanzar en este sentido. Con la sanción de la ley 19.161⁵, Uruguay incorporó a la licencia de maternidad y paternidad a trabajadoras y trabajadores no dependientes y a monotributistas, y creó un subsidio por paternidad para trabajadoras y trabajadores privados. La ley además regula un subsidio para los cuidados de la persona recién nacida con reducción de la jornada laboral en base al concepto de licencia parental, de la que podrán gozar padre o madre alternadamente, e incluye en la licencia de maternidad a aquellas mujeres que queden embarazadas dentro del primer año, durante el período de acceso al subsidio por desempleo. Otros países como Brasil, Nicaragua y Perú también incorporaron la posibilidad de que mujeres desempleadas puedan acceder a la licencia por maternidad (CEPAL y UNICEF, 2011, 6).

En segundo lugar, otra limitación de la normativa vigente en materia de licencias en Argentina es su sesgo maternalista. Persisten importantes diferencias entre las licencias entre mujeres y varones. Ello refuerza la representación social que asigna a las mujeres el rol preponderante en el cuidado. Para zanjar estos desafíos, la incorporación de licencias parentales o familiares es una opción que permite a las familias optar por qué integrante de la pareja utilizará los tiempos para cuidar. Esta puede ser una herramienta para lograr una distribución más justa y equitativa de las responsabilidades de cuidado. Sin embargo, en ocasiones, las licencias parentales deben incluir incentivos específicos, motivando a los varones a su utilización. Según releva la organización Men Care, la evidencia comparada sugiere que, si las licencias parentales no están específicamente destinadas a los papás y/o financiadas, de manera adecuada, por la seguridad social, son pocos los varones que deciden utilizarla. La licencia de paternidad extendida y con goce de haberes al cien por ciento e intransferible podría ser una clave para alentar a un mayor número de padres a utilizarla y

⁴ Para más información, ver:

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/D08B82762C2E562703257F94004877BF?OpenDocument&Highlight=0,10342>

⁵ Documento disponible en: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_ley19161_ury.pdf

promover así, una mayor participación en el cuidado y una mayor equidad entre varones y mujeres respecto del trabajo de cuidado no remunerado en los hogares (IPPF/WHR y Promundo, 2017, 46).

La guía «Maternidad, paternidad y trabajo. Pequeños pasos para lograr grandes resultados» de OIT destaca una iniciativa de Alemania para promover la corresponsabilidad entre varones y mujeres. Para impulsar a los empleados a hacer uso de la licencia de paternidad, Alemania modificó su sistema de licencias parentales y adoptó el criterio de «se usa o se pierde» («*use it or lose it*»): hay una parte de la licencia familiar que puede ser aprovechada únicamente por el padre. Luego de dos años de implementación de la medida, el índice de varón que aprovechó la licencia se disparó del 3% al 20%, lo que redundó en una mejor conciliación de la vida laboral y en una disminución progresiva del peso de la maternidad como un factor de discriminación laboral en dicho país⁶.

Más allá de la ampliación de la extensión y cobertura de las licencias, otras dimensiones que –a nivel normativo– deben modificarse son: **la regulación de los centros de cuidado infantil (en adelante, cci)⁷ en los lugares de trabajo o el acceso a una compensación económica** para que las familias puedan disponer de opciones para el cuidado de hijas e hijos durante la jornada laboral y **la ampliación de los períodos de alimentación y lactancia**. Asimismo, y como meta a mediano plazo, será clave **alcanzar un sistema federal de cuidados** que integre y articule institucionalmente los distintos componentes del cuidado y sus distintos actores y subsectores (público, privado y mixto).

En Argentina entonces, una organización social del cuidado más justa y universal permanece como un desafío pendiente. El horizonte debe ser lograr una organización social que tenga como principios centrales la integralidad, la institucionalización y la cobertura universal del sistema de protección social.

⁶ Al respecto, ver: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438275.pdf

⁷ Si bien la normativa laboral vigente se refiere a «salas maternas y guarderías», este documento adoptará el concepto de «centros de cuidado infantil».

1.5

La agenda legislativa: propuestas

Aunque de manera limitada, la agenda legislativa en los últimos años se ha hecho eco de la necesidad de corregir, actualizar y mejorar la normativa.

1.5.1

Ampliación de los tiempos para cuidar

Ya sea en proyectos de reformas integrales de las licencias o en proyectos parciales, se encuentran en discusión en las cámaras legislativas **numerosas modificaciones e incorporaciones a los tiempos para cuidar**, entre ellas:

- Adopción: equiparación de la paternidad y maternidad biológica con la adoptiva.
- Visitas previas al otorgamiento de la guarda en adopción.
- Adecuación de las licencias a familias diversas, incorporación de normas adecuadas al reconocimiento de matrimonio igualitario, etc.
- Licencias por tratamientos de fertilización asistida.
- Licencias parentales (compartidas).
- Licencias enfermedad de familiar.
- Licencias por adaptación o reuniones escolares.
- Licencias por nacimientos o adopción múltiples, embarazos de alto riesgo o nacimientos pretérmino.
- Nacimiento de hija o hijo con discapacidad (más allá de la actual licencia para madres de niñas o niños con Síndrome Down).
- Licencias por situaciones de violencia de género.
- Ampliación de los descansos por lactancia y modificación del concepto por alimentación, de modo de ampliar su acceso también a progenitoras y progenitores no gestantes.

— Recuadro 2: Principios para una reforma de las licencias en Argentina

ELA y CIPPEC delinearon, junto a UNICEF, principios rectores que deberían guiar una reforma de las licencias. A continuación, se detallan:

Principio de universalidad. El derecho de los padres y madres a cuidar y el derecho de las niñas y niños a ser cuidados hoy está determinado por la condición de empleada o empleado, por la categoría ocupacional de los primeros y por su localización geográfica. Estos derechos deben ser universales en su ejercicio, por lo que es necesario avanzar hacia la garantía de tiempos para cuidar que velen por la equiparación de pisos (respetando los derechos adquiridos) entre todas las categorías ocupacionales (incluyendo a trabajadoras de casas particulares, trabajadores informales y otras categorías no cubiertas) y regímenes provinciales.

Principio de corresponsabilidad. La actual división cultural del trabajo por género, fomentada por licencias de maternidad mucho más largas que aquellas por paternidad, asocian el ser mujer a ser madre y cuidadora. Esta división cultural implica, no solo la vulneración del derecho a elegir de las mujeres, sino también un obstáculo para lograr la plena inserción laboral femenina. Es necesario avanzar hacia esquemas que incentiven el involucramiento de los varones en las tareas de cuidado, no solo a través de la extensión de las licencias por paternidad, sino también de las licencias familiares (entre otras herramientas y estrategias).

Principio de equidad. El reconocimiento de las diversas conformaciones familiares en Argentina (presente, por ejemplo, en la ley de matrimonio igualitario y la de identidad de género) no se corresponde con una actualización de la normativa que iguala los derechos adquiridos por las familias heterosexuales a otras diversas. Es necesario avanzar equiparando los días otorgados por nacimiento a los otorgados por adopción y contemplar las situaciones de familias integradas por dos madres o por dos padres, entre otras cuestiones.

Principio de gradualidad. Las propuestas pueden considerar alternativas graduales que eleven la duración de las licencias en distintas etapas, pero que siempre prioricen los principios de equidad y corresponsabilidad. El objetivo último debe ser avanzar hacia cambios normativos sostenibles que amplíen los derechos de niñas, niños y sus familias, contribuyendo así, al desarrollo infantil y a la equidad de género.

Principio de adecuación de la normativa nacional y provincial a los estándares internacionales. El Convenio 183 de OIT, al que Argentina adscribió parcialmente, establece un piso mínimo por licencia de maternidad de 98 días (o 14 semanas). El esquema argentino actual contradice este estándar al establecer, mediante la Ley 20.744 de Régimen de Contrato de Trabajo, un piso de 90 días para la licencia otorgada a las madres. Un estándar similar se encuentra en otras regulaciones específicas, como la Ley 26.844 de Contrato de Trabajo para el Personal de Casas Particulares. Al no existir una normativa internacional vinculante en el caso de las licencias por paternidad y familiares, Argentina tendría que innovar en este aspecto, pudiendo partir de lecciones aprendidas de experiencias internacionales que muestran avances.

1.5.2

Otras propuestas legislativas más allá de las licencias

En torno a los CCI existen proyectos que buscan fortalecer la obligación de disponer de estos espacios en las empresas, 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, mientras haya al menos un 30% del personal que se encuentre en horario de trabajo). 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 kilómetro.

En menor escala, existen proyectos de ley que proponen un enfoque más amplio e integral del cuidado postulando la creación de un **sistema integral de cuidados**, como así también el reconocimiento de aportes previsionales para períodos de excedencia, reconociendo este lapso como tiempo de servicio para los aportes jubilatorios.

En todos los casos lo ideal es **promover el acceso al cuidado desde una perspectiva universal**, ofreciendo un abanico de opciones a los hogares, para que cada familia elija, de manera flexible, el mejor esquema de cuidado que necesita. Por ejemplo, para algún padre o madre puede ser ideal que su hija o hijo reciba cuidados en un centro educativo en su lugar de empleo o en algún establecimiento cerca de allí. Para otra persona, puede ser mejor que su hija o hijo quede al cuidado de un familiar o de una trabajadora doméstica en su propia casa. Otras familias pueden preferir como opción que su hija o hijo asista a un centro educativo de su barrio. **Cada niña o niño tiene necesidades de cuidado específicas** y cada familia puede tener preferencias de cuidado diferentes. Por este motivo, el **Estado y los otros actores del cuidado deben propiciar que cada familia cuente con opciones de cuidado diversas, accesibles y de calidad.**

1.6

El rol de las empresas

Las políticas de conciliación de la vida laboral y la vida familiar al interior de las empresas son una herramienta fundamental para promover el desarrollo infantil y la igualdad de género (tanto al interior del hogar como en el lugar de trabajo). En ese sentido, la responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad de las empresas, al contemplar estas políticas, **generan un impacto positivo en el desarrollo económico**.

Lograr entonces una organización social del cuidado más justa y una mejor conciliación laboral y familiar redundará así, en un mayor desarrollo económico, especialmente en escenarios de envejecimiento demográfico de las sociedades. Un estudio de Mc Kinsey realizado 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). El Fondo Monetario Internacional (FMI), por su parte, afirma que reducir las brechas de participación laboral entre varones y mujeres impulsaría el desarrollo económico para las sociedades en su conjunto (FMI, 2019, 4).

— Recuadro 3: La preocupación por los costos y 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 y de paternidad y la apertura de CCI), señalando que estas medidas generan mayores costos laborales y que resultan en una menor productividad. Sin embargo, **ampliar las licencias y generar las condiciones y la 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 empleo⁸.

⁸ Para más información ver el apartado “El falso dilema entre políticas de cuidado y la baja en la productividad” en *El Derecho al cuidado en las políticas de las empresas*. Disponible en: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=3030&plcontempl=43&aplicacion=app187&cni=15&opc=49>

1.7

El cuidado en instrumentos de referencia del sector privado

Más allá del marco normativo, existen instrumentos y guías específicas para empresas que facilitan el diseño de políticas de cuidado. A continuación, se detallan algunas:

- **«Guía de Derechos Humanos para Empresas. Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos».** referencia ineludible elaborada por PNUD Argentina. La guía recoge el Marco Ruggie adecuado al contexto nacional⁹.
- **La norma internacional ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social.** Contiene guías voluntarias (no como norma de certificación) que incorporan 7 dimensiones, entre ellas, la gobernanza de las organizaciones que estén fundadas en los derechos humanos y prácticas laborales¹⁰.
- **Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible.** Aprobada en 2015 por la ONU, es una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todas y todos, «sin dejar a nadie atrás», es decir, hace especial foco en aquellos grupos y colectivos que sufren mayor discriminación y vulnerabilidad en sus derechos. Los 17 ODS¹¹ postulan objetivos desde un enfoque basado en derechos humanos. Entre ellos, el ODS 4 de educación de calidad¹², cuya meta 4.2 establece: «De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria». Asimismo, el ODS 5 impulsa «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas». Por último, el ODS 17 propone realizar alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para lograr el desarrollo sostenible. Cabe destacar que el informe de avance de Argentina incluye un apartado sobre la participación de la sociedad civil y el sector privado empresarial en el avance de los ODS en el país.
- **Los 7 Principios para el empoderamiento de las mujeres**¹³ (WEPs, siglas en inglés). Lanzados en 2010 por ONU Mujeres y el Pacto Global, consta de 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 decisión.

⁹ En 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 en relación con los derechos humanos. La propuesta fue conocida como «Marco Ruggie». Incluía nuevas guías de acción para el sector privado en relación con los derechos humanos, basadas en tres ejes: la obligación del Estado de promover, la responsabilidad de las empresas de respetar, y la invitación a ambas partes de remediar.

¹⁰ Ver: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

¹¹ Documento disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

¹² Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas y todos.

¹³ Para más información: <https://www.weps.org/>

— Recuadro 4: Los derechos de niñas, niños y adolescentes y el sector privado

En 2013 el Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas elaboró lineamientos que interpelan al sector privado en el avance de derechos de niñas, niños y adolescentes. La «Observación general n.º 16 sobre las obligaciones del Estado en relación con el impacto del sector empresarial en los derechos del niño» señala que las empresas deben proteger y promover el desarrollo integral de niñas y niños teniendo en cuenta el impacto de las jornadas laborales de los adultos. En tal sentido afirma: «Con arreglo al artículo 18, párrafo 3, de la Convención, los Estados deben crear condiciones laborales en las empresas que ayuden a los padres y los cuidadores a cumplir sus responsabilidades en lo que respecta a los niños a su cargo, por ejemplo introduciendo políticas en el lugar de trabajo que tengan en cuenta las necesidades de las familias, incluida la licencia parental; apoyando y facilitando la lactancia materna; facilitando el acceso a servicios de guardería de calidad; pagando un salario suficiente para tener un nivel de vida adecuado; protegiendo frente a la discriminación y la violencia en el lugar de trabajo; y ofreciendo seguridad y protección en el lugar de trabajo». (CDN, 2013, 15). En este 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 del Niño y Principios Empresariales» (UNICEF, 2011). El principio número 3 estipula proporcionar un trabajo digno a padres, madres, cuidadoras y cuidadores.

— Recuadro 5: UNICEF y el compromiso del sector privado con los derechos de niñas, niños y adolescentes

Partiendo de las prioridades programáticas establecidas en conjunto con los Estados nacionales y provinciales en materia de salud, educación, protección social, inclusión social y movilización de recursos, UNICEF Argentina trabaja para impulsar políticas y prácticas orientadas al respeto y la promoción de los derechos del niño desde el ámbito empresarial. A su vez, se convoca a las empresas para que contribuyan con sus recursos financieros y no financieros al bienestar de la infancia, a través de sus propias capacidades técnicas y profesionales, sus recursos humanos y financieros, su capacidad de innovación y comunicación, sus herramientas logísticas y su poder de abogacía.

Para ello, desde el área de «Derechos del niño y Empresas», se trabaja en conjunto con actores del sector privado en tres ejes estratégicos:

- 1) generar conocimiento, es decir, evidencia, investigaciones y guías de trabajo;
- 2) promover y generar capacidades en actores clave a través de la difusión de evidencia y herramientas, la organización de encuentros, diálogos y reuniones; y
- 3) la incidencia a través de alianzas con distintos tipos de organizaciones (del sector público, del privado y de la sociedad civil) para crear una agenda común para la infancia y la adolescencia en el ámbito privado.

La promoción del derecho al cuidado es una de las temáticas centrales en el Programa de Cooperación de UNICEF, desde ahí se trabaja para promover políticas y prácticas dentro de las empresas y sus cadenas de valor que favorezcan la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral desde las perspectivas de los derechos de niñas y niños y la igualdad de género.

— Capítulo 2

¿Qué pueden hacer las empresas para promover el derecho al cuidado en sus organizaciones y por qué?

¿QUÉ INCLUYE ESTE CAPÍTULO?

- Tipos de políticas de cuidado impulsadas por empresas
- El cuidado dentro de las empresas en Argentina
- Incorporación de políticas de cuidado en el sector privado: desafíos y beneficios

2.1

Tipos de políticas de cuidado en las empresas

Tal como se expresó en el capítulo 1, las empresas pueden convertirse en un actor fundamental en la promoción del derecho al cuidado de niñas y niños y la igualdad de género. Para ello **es necesario que se generen las condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares** para las personas que se desempeñan en el mercado laboral. Para promover esta conciliación entre responsabilidades familiares y laborales, las empresas pueden incorporar políticas de cuidado en torno a tres grandes dimensiones: tiempo, dinero, y servicios e infraestructuras. A continuación, se brindan algunos ejemplos concretos.

2.1.1

Dimensión tiempo

Promover los tiempos para cuidar puede incluir un amplio abanico de opciones. Desde extender e implementar las licencias por encima del marco normativo vigente, hasta flexibilizar los tiempos de trabajo. Algunas de las licencias que se están extendiendo, modificando o incorporando a las políticas de recursos humanos en el mundo del trabajo son:

- **Licencia por maternidad y paternidad.** Es aquella que algunas empresas han optado por nacimiento, denominándola «licencia para cuidador primario y licencia para cuidador secundario». Se trata de una transformación, no solo lingüística, sino que implica un cambio de paradigma hacia la igualdad de género y la corresponsabilidad, ya que estas licencias pueden ser tomadas indistintamente por varones y mujeres. Así contribuyen a derribar el estereotipo según el cual las mujeres son las principales responsables del cuidado de las hijas e hijos.
- **Licencia por adopción.** Es aquella que busca equiparar la adopción, con la maternidad y paternidad biológica.
- **Licencia por trámites previos a la adopción.**
- **Licencia parental.** Es aquella que se otorga una vez finalizadas las licencias por nacimiento, y cuyo uso puede ser compartido por ambos integrantes de la pareja. Estas licencias reconocen que las necesidades de cuidado se extienden más allá de los primeros meses de vida de niñas y niños y tienen, entre sus objetivos, fomentar la corresponsabilidad, habilitando más tiempo a los varones para ocuparse de las tareas de cuidado.
- **Licencia por embarazo de alto riesgo, nacimiento pretérmino o nacimientos o adopciones múltiples.**
- **Licencia por cuidado de familiar enferma o enfermo.**
- **Licencia o franquicias horarias por adaptación escolar.** Es aquella que otorga permisos, con goce de haberes, para disponer de una determinada cantidad de tiempo –que puede ser calculado, o bien en horas diarias, o bien en número de jornadas laborales– para ser empleado con diferentes finalidades.
- **Franquicia horaria por reuniones escolares.**
- **Franquicia horaria por controles médicos.** Es aquella otorgada, tanto para las mujeres embarazadas, como para que madres y padres puedan ir al control médico de hijas e hijos.
- **Licencia por tratamientos de fertilización asistida.**
- **Licencia por violencia de género en el ámbito doméstico.** Es aquella licencia, con goce de haberes, que puede ser otorgada por las empresas en el marco de un programa de igualdad de

género. En el anexo I (pág. 93) se presentan lineamientos básicos para implementar una licencia por violencia doméstica en el ámbito del empleo.

- **Políticas de retorno gradual tras la licencia por maternidad o paternidad (conocidas como *soft-landing*).** Son aquellas que implican una reincorporación progresiva, en términos de extensión de la jornada laboral, durante una determinada cantidad de meses, sin una pérdida proporcional en términos salariales.
- **Otras licencias por motivos particulares.** Estas pueden ser con o sin goce de sueldo y por diversas causas, como, por ejemplo, debido al fallecimiento de familiares.
- **Políticas para flexibilizar los tiempos y modalidades de trabajo.** Entre aquellas que promueven la conciliación laboral y familiar, hay multiplicidad de opciones que pueden implementarse:
 - Reducción de jornada laboral.
 - Día libre de cumpleaños y/o cumpleaños de hijas o hijos.
 - «Puntas flexibles» (*core hours*): habilita al personal a desarrollar la misma jornada laboral total en el día, pero modificando el horario de ingreso y de salida.
 - Viernes flexible: la opción de retirarse antes del trabajo ese día de la semana.
 - Turnos y/o francos movibles en unidades de producción.
 - Teletrabajo¹⁵ o trabajo a distancia (*home office*), reuniones virtuales, etc.

Todas estas políticas deben ser acordadas con las trabajadoras y los trabajadores en función de sus necesidades de cuidado y responsabilidades familiares, resguardando sus derechos y condiciones laborales, y no impuestas de manera unilateral.

2.1.2

Dimensión dinero

Estas políticas se refieren a un conjunto de medidas que brindan dinero para cuidar y pueden incluir un amplio abanico de opciones, entre las que se encuentran:

- Asignaciones o subsidios para la contratación de centros de cuidado infantil (en adelante, CCI) (o «guarderías» según la LCT).
- Asignaciones o subsidios para el pago del salario de una persona cuidadora en el hogar.
- Pago de colonias de vacaciones (de verano o invierno).
- Reserva y pago de vacantes en CCI para hijas e hijos de su personal.
- Pago de una suma extra de dinero para afrontar gastos asociados al cuidado durante viajes laborales.
- Reembolsos para tratamientos de fertilización asistida.

¹⁵ 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 se prefiere el uso de uno u otro concepto, de acuerdo con sus identidades corporativas y con las definiciones institucionales de sus prácticas y políticas. Para el Estado argentino, la denominación que se ha preferido en la incipiente regulación promovida desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para esta modalidad de trabajo remoto ha sido la de «teletrabajo».

Los datos y el análisis en relación con el teletrabajo que figuran en este documento responden a la situación previa a las medidas del aislamiento social, preventivo y obligatorio establecidas por el gobierno nacional a partir de fines de marzo 2020.

2.1.3

Dimensión infraestructuras y servicios

Adicionalmente, las empresas e instituciones empleadoras pueden implementar otras medidas vinculadas a infraestructuras o servicios. Algunas de estas medidas consisten en:

- Espacios para el cuidado de niñas y niños (en las propias instalaciones o a través del pago de un determinado número de vacantes en CCI).
- Espacios habilitados para la lactancia, la extracción de leche materna o la alimentación de los recién nacidos.¹⁶
- Oficinas nodos o *coworking* corporativos, que consiste en la contratación de plazas en lugares de trabajo compartidos por parte de diferentes empresas. Con la implementación de estas medidas, además de favorecer las respuestas a las necesidades de conciliación de sus colaboradoras y colaboradores –por ejemplo, por la cercanía a sus hogares o a las escuelas de sus hijas e hijos también se promueve la colaboración entre diferentes empresas.
- Sistemas de asesoramiento, que tienen como objetivo brindar información y recomendaciones, ya sea a través de materiales escritos o de líneas de atención telefónica, sobre instituciones y servicios de cuidado.

2.1.4

Otras políticas

Existen otras acciones que pueden implementarse junto a las políticas de conciliación laboral, como los espacios de mentoreo y/o acompañamiento para el desarrollo de la carrera laboral y espacios de capacitación, sensibles a las responsabilidades de cuidado de las y los colaboradores.

Particularmente, los **programas de mentoreo** ofrecen a la trabajadora una serie de medidas que pueden incluir acompañamiento durante el embarazo, asesoramiento y apoyo en cuanto a controles médicos, talleres informativos o entrega de kits de información, consultas con puericultoras, y planificación del posterior regreso al trabajo, una vez finalizada la licencia. Además de acompañar a las madres en el primer período de regreso al empleo, muchas empresas ofrecen luego un programa de acompañamiento para apoyarlas en la planificación de su carrera ejecutiva (por ejemplo, a través de la actualización de habilidades), la conciliación familiar y laboral, entre otros temas. El acompañamiento a padres también puede resultar útil para su pleno involucramiento en el cuidado y crianza dentro de las familias.

— Recuadro 6: La importancia de sensibilizar y capacitar a mandos medios

Para que las políticas de cuidado se implementen de manera efectiva en las empresas, además del compromiso de las altas autoridades, es fundamental el trabajo de sensibilización y capacitación con quienes ocupan mandos medios. Aquellas personas, como responsables de la coordinación de equipos de trabajo, suelen caracterizarse por un trato directo y cotidiano con su personal. En este sentido, pueden convertirse en aliados estratégicos del proceso y contribuir al cambio en la cultura

¹⁶ En el anexo II (pág. 95) se presenta una ficha sobre la importancia de la lactancia en el lugar de trabajo.

organizacional, a partir de la comunicación, difusión e institucionalización de estas medidas.

Sin embargo, también pueden constituir un obstáculo, ya sea a través de acciones directas –negando o dificultando el acceso a sus trabajadoras y trabajadores– o, de manera más sutil, mediante la no aplicación de estas medidas a sus propias carreras profesionales, transmitiendo un modelo de liderazgo en el cual las políticas de cuidado no son percibidas como compatibles con el acceso a puestos de conducción.

Para que los mandos medios sean agentes de cambio comprometidos con el cuidado y la igualdad de género, y evitar los riesgos mencionados, varias empresas están trabajando en procesos de capacitación y sensibilización. Estos espacios de formación y generación de conciencia (que pueden adoptar diferentes modalidades como cursos virtuales, conferencias o talleres presenciales) son concebidos como procesos sostenidos en el tiempo. Es fundamental que sus contenidos estén basados en evidencia y respondan a un enfoque de derechos, evitando así la reproducción de estereotipos de género. Por ejemplo, resulta clave transmitir que las políticas de cuidado no deben estar destinadas exclusivamente a las mujeres, sino que las empresas deberían ofrecer estas herramientas al conjunto de sus colaboradoras y colaboradores, promoviendo así el activo compromiso de los varones con el cuidado.

Uno de los mayores desafíos al que se enfrentan las empresas para lograr espacios inclusivos y respetuosos del derecho al cuidado se relaciona con los aspectos culturales. Para dar respuesta a ello, hay dos medidas cruciales. En primer lugar, el trabajo para identificar y erradicar sesgos inconscientes, vinculados con patrones culturales que refuerzan estereotipos de género; y, en segundo lugar, la promoción de liderazgos inclusivos.

En lo que respecta a los sesgos inconscientes, algunas empresas están avanzando en reconocer barreras «invisibles» o naturalizadas, como el lenguaje o el tipo de preguntas empleadas en diferentes instancias, tanto de reclutamiento, como de ascenso. Cuando se formulan anuncios de oportunidades laborales o de ascenso: ¿Cuáles son las cualidades que se requieren? ¿Están asociadas a características «típicamente masculinas»? ¿En las entrevistas laborales se incluyen preguntas que pueden resultar discriminatorias, como el estado civil, la situación familiar o las responsabilidades de cuidado? Otra práctica que permite evidenciar los sesgos –por ejemplo, en aquellos sectores o puestos en los que existe una escasa proporción de mujeres– consiste en revisar los criterios de selección. Con el objetivo de promover la diversidad, algunas empresas han optado por incorporar como requisito de ciertas búsquedas laborales la inclusión de una mujer en la terna de preseleccionados. Aunque el número de mujeres que se ha incorporado al mercado laboral ha ido en ascenso, el porcentaje de las que ocupan puestos de toma de decisión en las empresas continúa siendo muy bajo. Para aumentar del número de mujeres en estas instancias, además de programas y políticas de conciliación, algunas empresas están generando discusiones sobre los modelos y atributos de liderazgo que se promueven. Otras, han optado por visibilizar modelos, es decir, comunicar los logros de mujeres en espacios de decisión, especialmente aquellas que cuentan con responsabilidades familiares.

— Recuadro 7: Recomendaciones para implementar procesos de reclutamiento y ascenso sin discriminación

- 1) Especificar en las ofertas de empleo que se trata de una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.
- 2) Insistir en la no preferencia por uno u otro sexo en las ofertas de empleo, en caso de contratar los servicios de una empresa de recursos humanos.
- 3) Utilizar un lenguaje no sexista en las ofertas de empleo (es preciso indicar que se buscan personas de los dos sexos).
- 4) Describir objetivamente el puesto, incluyendo los requisitos esenciales y las condiciones laborales más básicas.
- 5) Asegurar que la comunicación de las ofertas de trabajo llegue tanto a mujeres como a varones con el perfil adecuado.
- 6) Basar la evaluación de las candidaturas en razones estrictamente técnicas: cualificaciones, competencias, conocimientos, experiencia; y no presuponer mayor o menor capacidad, disponibilidad, implicación e idoneidad según el sexo de la persona.
- 7) Realizar las entrevistas de la misma manera y con el mismo contenido para mujeres y varones.
- 8) Establecer mecanismos para que en los procesos de selección para puestos y/o departamentos donde no haya equilibrio por sexo se favorezca la incorporación de personas del sexo menos representado.

Fuente: Fundación Mujeres. (2005). Herramientas de diagnóstico para el distintivo de Calidad de Género. Instituto Andaluz de la Mujer.

— Recuadro 8: Empresas que Cuidan: grupo corporativo promotor del derecho al cuidado

Como parte de una estrategia para impulsar la agenda del cuidado en el sector privado, UNICEF Argentina se propuso, junto a ELA, conformar un grupo de empresas que contribuya a la promoción de prácticas innovadoras hacia su personal en su rol de madres, padres, cuidadoras y cuidadores y en la conciliación para todas sus colaboradoras y colaboradores en general.

Así fue como, durante 2019, Empresas que Cuidan, constituido por más de 30 empresas de diferentes sectores, desarrolló cuatro encuentros de trabajo en los que participaron más de 120 referentes. En ellos se crearon de manera conjunta distintas herramientas, tales como: instrumentos de diagnóstico, guías para la implementación de políticas de cuidado, ejercicios de monitoreo y mejora continua. Estos insumos son parte de una plataforma digital de autodiagnóstico, desarrollada por UNICEF y ELA en 2020: <https://empresasquecuidan.org/>

Durante el primer año de trabajo (2018), un tercio de las empresas participantes realizó cambios en sus políticas internas (licencias, espacios de cuidado y espacios de lactancia)). El resultado esperado del grupo es impulsar que el sector privado implemente de forma efectiva políticas y prácticas de cuidado desde los enfoques de derechos de niñas y niños e igualdad de género a través del fortalecimiento de capacidades y la generación de conocimiento en el sector privado.

2.2

El cuidado dentro de las empresas en Argentina

A continuación, algunos datos vinculados a políticas y prácticas de cuidado en Argentina:

- Un 8% de las empresas ofrece a sus empleadas licencias por maternidad inferiores a los 90 días que exige la ley, y un 92% ofrece menos de 98 días (que es la recomendación mínima de la normativa internacional).
- Un 47% de las empresas otorga 2 días corridos de licencia por paternidad, tal como indica la LCT y el 48% más de 2 días. El 5% ofrece menos de dos días.
- 6.1 es la media de días de licencia por paternidad con goce de sueldo.
- Un 68% de las empresas señala que ofrece reducción de horario por lactancia, en su mayoría hasta el año de vida. 7% lo hace hasta los 6 meses de vida, sin cumplir con lo que exige la normativa vigente, y 3% la supera, ofreciendo reducción horaria hasta los 2 años.
- Un 92% de las empresas (9 de cada 10) no cuentan con un espacio de lactancia que facilite a las madres sostener esta práctica clave.
- Un 32% de las empresas no ofrece reducción de horario por lactancia.
- 2 de cada 10 ofrece reducción de la jornada laboral para el cuidado de niñas y niños pequeños; y la misma proporción permite el teletrabajo.
- Un 95% de las empresas no facilita el acceso a espacios de cuidado infantil dentro de los beneficios que ofrece a sus empleadas y empleados.
- La licencia por maternidad extendida en caso de nacimiento de una hija o un hijo con síndrome de Down está estipulada en la normativa vigente. Sin embargo, un 30% de las empresas, de presentarse el caso, no ofrece ni estaría dispuesto a ofrecerlo.
- Casi 2 de cada 10 empresas ofrecen en la actualidad licencia por violencia de género en el ámbito doméstico. Sin embargo, 4 de cada 10 estarían dispuestas a ofrecerla, en el caso de presentarse la situación.
- 1 de cada 10 empresas declara ofrecer licencia por maternidad o paternidad que responda a cuidadora o cuidador primario y secundario en parejas del mismo sexo en casos de adopción.

2.3

Principales desafíos para la incorporación de políticas de cuidado en el ámbito empresarial

Como todo cambio, la implementación de políticas de cuidado es un proceso que no está exento de dificultades. Identificar los desafíos y las barreras que encuentran las empresas a la hora de poner en marcha políticas de cuidado permite diseñar herramientas que contribuyan a optimizar las posibles acciones y estrategias a implementar. Es por ello que –tomando como punto de partida una investigación realizada por UNICEF Argentina y ELA donde se revisaron los procesos de adopción de políticas de cuidado en casi 30 empresas¹⁷– en esta sección se presenta una sistematización de los tipos de desafíos más recurrentes que enfrentan las empresas en estos procesos, acompañados de recomendaciones de acción para hacer frente a las posibles dificultades.

2.3.1

Desafíos jurídicos

Son aquellos desafíos que se producen cuando las normas no se actualizan al mismo tiempo que las políticas y las prácticas impulsadas desde los empleos. A ello, se suman resistencias asociadas a los posibles efectos legales. Algunos ejemplos podrían ser: los litigios derivados de siniestros en el marco de teletrabajo; o contingencias legales vinculadas con la contratación de personal para la atención de los CCI; o por la responsabilidad civil derivada de cualquier eventualidad que ocurra en estos espacios.

Para disminuir este tipo de problemas, se puede:

- 1) Implementar de manera gradual y bien definida las políticas, señalando las implicaciones legales de la empresa;
- 2) elaborar análisis legales previos a la adopción de las políticas; y
- 3) consultar previamente con empresas que cuentan con un recorrido exitoso en la implementación de este tipo de políticas.

2.3.2

Desafíos económicos

Son aquellos relacionados con el costo de implementación de estas medidas. En este sentido, los costos económicos de las acciones se ven compensados por los resultados, ya que, las empresas con trayectoria en este tipo de políticas destacan el balance positivo que tuvieron en términos de desarrollo del negocio y su sustentabilidad.

Así, como se verá detalladamente en la próxima sección, una forma de dar respuesta y contrastar los argumentos sobre los costos consiste en elaborar ejercicios de costeo más robustos, integrales y con una visión de largo plazo, que incluyan en la ecuación, no solo los costos directos de la ampliación de estas políticas, sino también sus costos de oportunidad, así como sus beneficios e impactos sobre indicadores

¹⁷ Para un análisis más detallado, ver: UNICEF/ELA (2017). El derecho al cuidado en las políticas de las empresas. <https://www.unicef.org/argentina/informes/el-derecho-al-cuidado-en-las-pol%C3%ADticas-de-empresas>

clave para el desempeño de las empresas (como pueden ser las tasas de rotación, ausentismo, la retención de talentos o la formación de la marca empleadora).

2.3.3

Desafíos culturales

Son aquellos vinculados con los preconceptos y estereotipos de género sobre los roles socialmente asignados a varones y a mujeres en las familias y en los ámbitos laborales. Algunos ejemplos de estos obstáculos son los sesgos inconscientes en relación con la percepción del liderazgo. Estos sesgos otorgan una mayor valoración a los atributos y valores asociados a lo masculino.

Algunas medidas que podrían contribuir a disminuir este tipo de desafíos son:

- 1) identificar sesgos inconscientes (por ejemplo, en los procesos de reclutamiento o ascenso);
- 2) trabajar sobre las masculinidades, promoviendo un papel más activo de los varones en el cuidado (por ejemplo, a través de talleres de sensibilización con mandos medios); y
- 3) diseñar estrategias de comunicación inclusivas y no sexistas.

2.3.4

Desafíos operativos

Son aquellos relacionados con las dificultades para expandir la aplicación de las políticas a la totalidad del personal. Muchas empresas señalan las dificultades que encuentran para implementar políticas de cuidado, como la flexibilidad horaria o el teletrabajo, en posiciones de atención al público o de producción industrial. También se mencionan, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, restricciones presupuestarias, tecnológicas o de infraestructura. Todas ellas dificultan la implementación de algunas de las políticas de conciliación.

Aun reconociendo las barreras que este tipo de factores pueden generar, es posible mitigarlas apelando a soluciones innovadoras y creativas. Por ejemplo: implementar espacios de lactancia en sucursales para que las trabajadoras puedan sostener la lactancia, incluso si no se desempeñan en edificios centrales de sus empresas. Es importante no perder de vista que el horizonte es la universalidad, es decir, el reconocimiento del cuidado como un derecho de todas las personas. Por ende, no puede restringirse a ciertas áreas o posiciones en detrimento de otras. Cuando no es posible la puesta en marcha de ciertas medidas al conjunto de la compañía por restricciones asociadas al tipo de trabajo, es necesario pensar en alternativas o medidas compensatorias. A modo de ejemplo: si no resulta posible la adopción de horario flexible (*flexitime*), puede optarse por extender las licencias, con el objetivo de evitar la generación de desigualdades al interior de la empresa.

2.4

Beneficios para las empresas que apuestan a la conciliación familia-trabajo

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 CCI). Suele señalarse que estas medidas generan mayores costos laborales y pérdidas de productividad.

Sin embargo, la realidad muestra lo contrario: 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.

Teniendo en cuenta evidencia internacional y nacional, en este apartado se presentan los principales beneficios asociados a la adopción de políticas de cuidado en las empresas, demostrando que la incorporación de estas medidas representan, no solo una forma de garantizar el compromiso de las empresas con los derechos humanos, sino que, además es un buen negocio.

2.4.1

Aumento del crecimiento económico

Un estudio de McKinsey realizado en 95 países (entre los que se encontraba Argentina) estimó que el beneficio económico de incorporar mujeres en las economías mundiales sería, para 2025, de 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).

Un estudio de Catalyst 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 (ROE¹⁸) y el rendimiento/retorno total para las y los accionistas (TRS)¹⁹. 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).

2.4.2

Descenso de las tasas de ausentismo

En MAS Kreedaa Al Safi-Madaba, en Jordania, el ausentismo debido a licencias por enfermedad se redujo en un 9% en los primeros nueve meses, luego de que se abriera el centro de cuidado infantil en la empresa (IFC, 2017, 9).

¹⁸ ROE: *Return on Equity* es su significado en inglés. Refiere a la rentabilidad financiera, es decir, a aquellos beneficios económicos de las empresas obtenidos a partir de los recursos propios e inversiones realizadas.

¹⁹ TRS: *Total Return to Shareholders* en inglés. Refiere a una medida que se utiliza para evaluar el rendimiento de las acciones y participaciones de empresas a lo largo del tiempo. Combina la apreciación de las acciones y los dividendos pagados para mostrar el rendimiento total para la o el accionista expresado como un porcentaje anualizado.

Además de reducir la rotación de personal, las empresas pueden impulsar la productividad y reducir el ausentismo invirtiendo en servicios de cuidado. Un estudio encontró que, en Estados Unidos, las ausencias debido a emergencias de cuidado de niñas y niños cuestan a las empresas tres billones de dólares al año. Existe también una correlación entre productividad y licencias no planificadas (por urgencias de cuidado). Según un estudio (Allen, 2017), en 455 empresas radicadas en Estados Unidos las ausencias no planificadas redundaron en mayores pérdidas de productividad que aquellas licencias planificadas.

La empresa argentina **Arredo** del sector textil ha alcanzado un 3% de ausentismo, en gran medida, como resultado de un conjunto de políticas de conciliación laboral y familiar.

2.4.3

Descenso de la rotación y sustitución y aumentos en la retención de talentos

Según el informe *Maternidad, paternidad y trabajo. Pequeños pasos para lograr grandes resultados* (OIT), los costos de sustitución y rotación del personal son muy elevados para las empresas. El informe recupera un estudio de Boushey y Glynn (2012) que afirma que, para sustituir a una persona empleada, las empresas suelen desembolsar una quinta parte de su salario anual, independientemente del nivel salarial que se pague a quien deja o se incorpora al empleo.

Ofrecer servicios de cuidado infantil puede resultar en reducciones significativas de la tasa de rotación del personal.

La productora textil Nalt Enterprise, en Vietnam, estimó que reemplazar a una trabajadora o trabajador industrial cuesta el 85% de su salario anual. Luego de ofrecer servicios de cuidado, la empresa redujo su tasa de rotación en un tercio (IFC, 2017).

De un modo similar, la empresa fabricante de componentes de autos Martur, en Turquía, estimó que lograr la integración efectiva de una nueva o nuevo integrante a la organización y su sistema productivo lleva al menos 8 meses. En Martur, la implementación de servicios de cuidado infantil y sus beneficios redujo la rotación del equipo en aproximadamente un 15%.

El banco Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd, en Japón, logró multiplicar por cuatro la retención de mujeres que recientemente han sido madres. Ello le significó un ahorro estimado de 5000 millones de yenes (45 millones de dólares) en costos de rotación de trabajadoras a partir de la incorporación de servicios de cuidado e iniciativas relacionadas (como la extensión de la licencia de maternidad) (IFC, 2017, 8-9).

La maternidad es, generalmente, un hito en el que las compañías pierden a trabajadoras calificadas. Ofrecer servicios de cuidado infantil puede incrementar la retención de nuevas madres.

Mindtree, en India, ofrece una variedad de soluciones de cuidado infantil para su personal, más del 90% de las mujeres retornaron luego de la licencia de maternidad, y más del 87% de las madres permanecen en la empresa un año después de su regreso al trabajo.

Citigroup, en Chile, está poniendo énfasis en atraer y retener a las mujeres más talentosas, un talento escaso en el sector financiero en el que opera la compañía. Ofrecer soluciones para el cuidado infantil que exceden las obligaciones legales afecta positivamente las tasas de retorno de maternidad, que para esta empresa alcanzan un 93% (IFC, 2017, 25).

Además, el equilibrio entre la vida laboral y familiar es un aspecto central de atracción y retención de las y los milenials. Según un estudio de PwC (2016), el balance entre el trabajo y la vida personal es importante para el 97% de quienes integran este segmento etario. Más aún, el informe *Equilibrio entre la vida personal y laboral en las organizaciones* de Great Place to Work Argentina (2018) indica que quienes más asocian equilibrio a trabajo flexible son las trabajadoras y los trabajadores de entre 25 y 44 años. Por el contrario, aquellas trabajadoras y trabajadores de menos de 25 años asocian equilibrio con tiempo libre. Los beneficios más elegidos por quienes formaron parte de la encuesta fueron, en primer lugar, el horario flexible, y, en segundo lugar, el horario reducido.

2.4.4

Aumento de la productividad

La investigación *Tackling childcare* del International Finance Corporation (IFC) encontró que los servicios de cuidado infantil pueden impactar sustantivamente en la productividad. Debido a ellos ha habido: disminución del ausentismo; incremento de la motivación, el compromiso y la concentración en el trabajo; e incluso, mejora de la calidad (IFC, 2017, 27).

Una investigación que evaluó la implementación de un programa de licencias pagas (por maternidad, paternidad o por enfermedad de familiar) en el estado de California en Estados Unidos mostró los efectos positivos de estas medidas. La mayoría de los empleadores señaló que el programa había tenido, o bien un efecto positivo, o bien no afectó negativamente la productividad (89%) (Appelbaum y Milkman, 2011).

Por su parte, la empresa Akamai, en Estados Unidos, le permitió a su personal contar con herramientas para abordar emergencias de cuidado de sus hijas e hijos. Recuperó los costos asociados a los beneficios de cuidado.

Un caso similar lo presenta la empresa Pandurata Alimentos Ltda. (Bauducco), en Brasil. Ella ofrece un conjunto de políticas de cuidado infantil que han logrado beneficios concretos en materia de reclutamiento, retención, reducción de ausentismo, mayor productividad y beneficios reputacionales en la industria (IFC, 2017, 197).

2.4.5

Mejoras en términos de *benchmarking* y marca empleadora

Según diversas investigaciones, compañías pertenecientes a una variedad de sectores a lo largo del mundo emplearon sus elevados estándares en las condiciones de trabajo, la inversión en trabajadoras y los beneficios para el cuidado infantil. Ello, para adquirir reputación como empresas amigables con las familias. Así, logran atraer y retener personal altamente cualificado (Hein and Cassirer, 2010; IFC, 2017, 23).

Para Afrifresh, en Sudáfrica, y MAS Kreeda Al Safi-Madaba, en Jordania, los esfuerzos para apoyar las necesidades de cuidado infantil de sus empleadas y empleados, así como el cumplimiento con las regulaciones y estándares (nacionales e internacionales) están promoviendo sus reputaciones como «empleadores a los cuales elegir» en sus respectivas comunidades. La inversión en servicios de cuidado infantil también está ayudando a fortalecer sus relaciones con compradores internacionales de alto valor, lo que asegura un acceso mayor y a más largo plazo en el mercado, así como también oportunidades de crecimiento (IFC, 2017, 9).

Sección 2

**Lineamientos,
herramientas útiles y buenas
prácticas para el diseño de
una política de cuidado en
las empresas**



— Capítulo 3

Hacia el diseño de una política de cuidado con perspectiva de derechos humanos y de género

¿QUÉ INCLUYE ESTE CAPÍTULO?

- El enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género en el diseño e implementación de políticas
- Herramientas básicas para desarrollar una estrategia de conciliación laboral y familiar
- Decálogo de principios para una política de conciliación laboral y familiar en empresas y organizaciones empleadoras

3.1

¿Qué es el enfoque basado en los derechos humanos?

Los derechos humanos son garantías jurídicas universales que protegen a las personas y a los grupos contra acciones y omisiones que vulneran los derechos fundamentales y la dignidad humana (ACNUDH, 2006, 1). Son inherentes a todos los seres humanos, cualesquiera que sean su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, religión, idioma o cualquier otra condición. Toda persona tiene derecho a disfrutar los derechos humanos sin discriminación (ACNUDH, 2012, 16).

— Recuadro 9: Dimensiones de los derechos humanos

Universales	Son universales con independencia del sistema político, económico o cultural.
Inalienables	Son inherentes a la persona y no pueden ser retirados a una persona o a un grupo, salvo con las debidas garantías procesales y en situaciones particulares.
Interrelacionados	La mejora en la realización de cualquiera de los derechos humanos es función de la realización de los demás derechos humanos.
Interdependientes	Son interdependientes, pues el nivel de disfrute de cualquier derecho depende del grado de realización de los demás.
Indivisibles	Todos los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales son igualmente importantes. La mejora del disfrute de cualquiera de ellos no puede darse a expensas de la realización de ningún otro.

Fuente: Naciones Unidas (2012). Indicadores de derechos humanos Guía para la medición y la aplicación. Nueva York/Ginebra.

El enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) es un marco conceptual cuyas bases se encuentran en normas internacionales y que, desde el punto de vista operativo, está **orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es «analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder** que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo» (ACNUDH, 2006, 15).

Tal como se dijo en capítulo 1, los Estados tienen la obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de las personas. Si bien ellos son los principales responsables de brindar las condiciones para el acceso pleno y la garantía de los derechos de sus ciudadanas/os, **las empresas –en tanto titulares de responsabilidades– tienen un rol central en el cumplimiento de las leyes aplicables y el respeto de los derechos humanos de quienes integran su plantilla de personal, e indirectamente, de las comunidades en las cuales su actividad tiene alcance.** Todas las empresas tienen un significativo impacto, directo e indirecto, en los derechos de las personas, incluyendo los de niñas, niños y adolescentes.

Los 3 principios fundamentales del marco de Naciones Unidas «Proteger, respetar y remediar»:

- 1) El Estado tiene la obligación de proteger a las personas frente a los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas, mediante medidas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia. Esa protección constituye la base misma del régimen internacional de derechos humanos.
- 2) Las empresas tienen la obligación de respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros y reparar las consecuencias negativas de sus actividades.
- 3) Es necesario mejorar el acceso de las víctimas en vías de reparación efectiva, tanto judicial como extrajudicial, pues ni siquiera los esfuerzos mejor coordinados pueden impedir totalmente que se cometan abusos.

Sobre estos tres pilares se estructura un modelo dinámico que procura proponer a Estados y empresas las mejores prácticas para asegurar la efectividad de los derechos humanos (PNUD, 2012, 35).

En ese marco, las empresas tienen responsabilidades para lograr el ejercicio pleno de los derechos humanos, con independencia de su tamaño, sector, ubicación, propietarios/as, origen y estructura de empresa. Tanto una multinacional como una pequeña o mediana empresa tiene la responsabilidad de respetar los derechos de las personas y la oportunidad de promoverlos a través de una actividad de negocio responsable.

Adicionalmente, las empresas deben tener un enfoque que considere los derechos del niño y sus principios fundamentales (ver recuadros 10 y 11), definidos en la Convención de los Derechos del Niño.

— Recuadro 10: Principios fundamentales para la realización de los derechos de la niña y el niño

- 1) **No discriminación:** todos los derechos son para todos las niñas y los niños sin excepción (art. 2°).
- 2) **Interés superior del niño o niña:** todas las acciones que involucran a niñas y niños deben considerar lo que es mejor para ellos y lo que favorezca su bienestar (art. 3°).
- 3) **Derecho a la vida, supervivencia y desarrollo:** todas las niñas y niños tienen derecho a la vida y los Estados deben garantizar en la máxima medida posible su supervivencia y su desarrollo (art. 6°).
- 4) **Derecho a expresar su opinión y que sea tenida en cuenta:** todas las niñas y niños tienen derecho a que se oigan y respeten sus opiniones acerca de las cuestiones que les afectan, en función de su edad (art. 12).

Fuente: Convención sobre los derechos del Niño (CND).

— Recuadro 11: Los derechos de la niñez y los principios empresariales

Los derechos de la niñez y los principios empresariales incorporan el enfoque de los derechos de la niñez al estándar mundial sobre la responsabilidad individual, de todas las empresas, de respetar los derechos humanos (establecidos por los principios rectores sobre las empresas y derechos humanos).

La promoción de los derechos de niñas, niños y adolescentes en el lugar de trabajo de sus padres, madres o personas a cargo (en el mercado y en la comunidad) puede integrarse en los esfuerzos de las empresas para implementar los principios rectores, tal como se señala en la *Guía para integrar*

los derechos del niño en políticas corporativas, evaluaciones de impacto e informes de sostenibilidad (UNICEF, 2013).

Cada principio presenta distintas medidas y sugerencias que pueden tomar las empresas para cumplir con su responsabilidad corporativa. Uno de estos principios es facilitar al personal con responsabilidades de cuidado el equilibrio de sus responsabilidades familiares con una vida laboral.

3.2

¿Qué es la perspectiva de género y por qué es importante?

El punto de partida para una perspectiva de género es comprender la diferencia entre los conceptos «sexo» y «género». Es importante distinguir ambos porque nos permite entender la necesidad de transformar roles socialmente asignados a varones y mujeres, que no son naturales, sino que son construcciones culturales.

Sexo: refiere a las características biológicas y físicas de las personas desde un enfoque binario.

Género: refiere a las conductas, prácticas y roles aprendidos socialmente, que se vinculan con «lo femenino» y «lo masculino». Es decir, es el conjunto de representaciones culturales, sociales, económicas, etc. de lo que se espera social y culturalmente de varones y mujeres (por ejemplo: los varones son analíticos, mientras que las mujeres son emocionales). Se trata entonces de una construcción social de la diferencia biológica: «el género es una categoría construida, no natural, que atraviesa tanto la esfera individual como la social» (PNUD, 2008, 23).

3.3

¿Qué son las relaciones sociales de género y qué impacto tienen en el mundo del empleo?

Las relaciones sociales de género se caracterizan por ser desiguales y jerárquicas, privilegiando aquellas características asociadas a lo masculino y restándole valor a aquellas asociadas a lo femenino. Tienen mucha fuerza, ya que moldean los comportamientos, las acciones y las expectativas de mujeres y varones en los diferentes ámbitos (en las familias, en el trabajo, en el espacio público).

Si se aspira a sociedades justas e igualitarias, las desigualdades de género deben cambiarse.

Adoptar entonces, una perspectiva de género no es simplemente desagregar datos por sexo en las políticas adoptadas en las organizaciones, sino que supone «considerar sistemáticamente las diferencias entre las condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los varones, en las fases de planificación, ejecución y evaluación de todas las políticas» (Emakunde, 1998, 18).

3.3.1

¿Qué impacto tienen estas relaciones sociales de género en el mundo del empleo?

Como se dijo en el capítulo 1, la mayor parte de las actividades de cuidado y trabajo doméstico recae sobre las mujeres y las niñas, en especial aquellas de menores ingresos, las que residen en zonas rurales y con niñas/os que no han alcanzado la edad de escolarización. Esta sobrecarga de tareas de cuidado ejerce un condicionamiento estructural sobre las posibilidades de estas mujeres y niñas de incorporarse al mercado laboral, de desarrollar trayectorias educativas, de posibilitar su autocuidado, y de disfrutar del ocio y descanso, necesarios para su bienestar.

Esta desigualdad de género se refleja, en el ámbito laboral, en un amplio abanico de aspectos:

- **Menor y peor participación de las mujeres en el mercado laboral en términos de calidad laboral, y mayor participación en el empleo informal y precario.**
- **Segregación vertical.** Dificultades persistentes para alcanzar puestos de decisión y gerencias dentro del mercado laboral, conocida también como «techo de cristal».
- **Segregación ocupacional u horizontal.** Alta concentración de mujeres ocupadas en segmentos de empleo que tienen menores beneficios y son socialmente menos valorados, como el empleo doméstico.
- **Exclusión de personas transgénero y de la diversidad sexual en el mercado laboral.**

«El mercado laboral es la llave maestra para la igualdad y es allí donde se hace efectiva la redistribución de ingresos y también de derechos». (CEPAL, 2016).

Según OIT, en todas las regiones del mundo las mujeres dedican más tiempo al trabajo de cuidados no remunerado que los varones: desde 1,7 veces más en América, hasta 4,7 veces más en los Estados Árabes. Por lo tanto, el trabajo de cuidados no remunerado es un factor decisivo y crítico para

posibilitar que las mujeres accedan al empleo y permanezcan en él, así como condicionar la calidad de los trabajos que desempeñan (OIT, 2018, 1). Fortalecer la inserción, permanencia y ascenso 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 las sociedades.

El significativo aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral en las últimas décadas 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). Esta demanda sobre las familias es mayor en hogares con infantes que aún no han ingresado al sistema educativo.

— Recuadro 12: ¿Qué son las encuestas del uso del tiempo?

Las encuestas del uso del tiempo (EUT) son instrumentos estadísticos que permiten conocer cómo las personas distribuyen su tiempo en diferentes actividades remuneradas y no remuneradas. Las EUT visibilizan los usos diferenciales del tiempo según el género (entre otras variables) y dimensionan el trabajo de cuidado no remunerado (como, por ejemplo, el tiempo dedicado a los quehaceres domésticos, al apoyo escolar y al cuidado de niñas, niños y personas mayores, e incluso el trabajo voluntario).

Dimensionar el peso del trabajo de cuidado permite elaborar las «cuentas satélites del trabajo no remunerado en los hogares» para así, estimar el aporte a la economía total. En algunos países como Ecuador, Colombia y Perú, la realización de las EUT y la incorporación de las cuentas nacionales han pasado a ser una obligación de los Estados tras sancionarse leyes específicas que jerarquizan la economía del cuidado.

En general, las EUT emplean la metodología del «diario del día de ayer», en el que se pregunta a las personas por las actividades que realizaron en las 24 horas del día anterior. Otra metodología consiste en trabajar con un listado de actividades precodificado²⁰ y que la persona seleccione aquellas tareas que realizó el día anterior. Cada una de estas metodologías presenta sus ventajas y desventajas.

En Argentina la realización de las EUT aún es incipiente. A nivel nacional, en 2013 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), a través de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU), desarrolló un módulo de Trabajo no Remunerado (TNR). A nivel subnacional, se desarrollaron encuestas del uso del tiempo en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (en 2005 y 2016) y en Rosario (2010).

Si bien desde la agenda pública se están transformando las pautas culturales que asociaban únicamente a las mujeres a las tareas domésticas, los datos en nuestro país son elocuentes: todavía hoy las mujeres desarrollan el doble de las tareas de cuidado no remuneradas que los varones. Ellas dedican, en promedio, 6,4 horas diarias a las actividades domésticas, mientras que ellos les dedican 3,4 horas. Incluso las mujeres que participan del mercado laboral destinan más tiempo a las tareas de cuidado que sus pares varones que tienen un empleo y que aquellos que no tienen empleo.

A la disparidad de género, se suma la variable desigualdad socioeconómica. De acuerdo a la EUT realizada por CABA en 2016, las mujeres del quintil 1 de ingresos (aquellas de menores ingresos) realizan 7,07 horas de trabajo no remunerado, mientras que las del quintil 5 (de mayores ingresos) desarrollan 3,18 horas, reflejando el impacto diferencial del trabajo de cuidado en las mujeres de sectores socioeconómicos más bajos.

²⁰ Existen consensos internacionales en relación con estos listados de actividades para permitir la comparabilidad internacional. La herramienta de referencia en la región es la Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL).

3.3.2

¿Qué es la pobreza de tiempo?

En ocasiones, las familias o algunos de sus integrantes –especialmente quienes desempeñan tareas remuneradas en el mercado laboral y tareas de cuidado al interior de sus hogares– no cuentan con tiempo suficiente para satisfacer sus necesidades de autocuidado y bienestar. En los hogares de ingresos medios y altos es posible que las familias decidan adquirir servicios de cuidado en el mercado y deleguen una parte de estas tareas, por ejemplo, a través del trabajo doméstico remunerado o contratando servicios de centros de cuidado infantil. En los hogares más pobres, la situación es diferente y los ingresos difícilmente alcancen para delegar el cuidado. Este déficit de ingresos limita las posibilidades de las mujeres de esos hogares para contar con el tiempo suficiente para desarrollar otras tareas que no sean el cuidado.

Las EUT permiten medir la pobreza de los hogares incorporando la dimensión de cuidado a través de la metodología de Medición de la Pobreza de Tiempo e Ingresos (LIMTIP, por sus siglas en inglés). Este análisis incorpora la necesidad de considerar a las personas con «pobreza oculta», aquellas personas y hogares con ingresos mayores a los del umbral de pobreza, pero no lo suficientemente altos para adquirir reemplazos en el mercado para sus déficits de tiempo (Esquivel, 2014). Si esta «**pobreza de tiempo**» no se resuelve de manera adecuada, puede potenciar la pobreza de ingresos, convirtiéndose así, en un serio obstáculo para el desarrollo de ese hogar y afectando, en particular, la calidad de vida de las mujeres al interior del hogar, ya que ellas son las que mayormente desempeñan las tareas de cuidado no remuneradas. Tal como afirma el informe *Las políticas de cuidado en Argentina. Avances y desafíos*: «contar con tiempo y dinero para cuidar resulta esencial, tanto para que los niños accedan plenamente a sus derechos, como para que las mujeres accedan plenamente al mercado laboral y para que los hogares no sean pobres» (OIT, UNICEF, PNUD, CIPPEC, 2018, 29).

— Recuadro 13: La penalización de la maternidad

En aquellos hogares con presencia de niñas y niños pequeños, atender a sus necesidades de cuidado (directo e indirecto) demanda una mayor cantidad de tiempo de cuidados que otros hogares. Dado que esta prestación de cuidado recae sobre todo en sus madres (por la asignación cultural sexista que designa a las mujeres como cuidadoras), aquellas que tienen a su cargo niñas y niños de hasta 5 años ven significativamente restringidas sus posibilidades de participación en el mercado laboral en condiciones de igualdad, en especial en aquellos países con un acceso deficitario a servicios públicos de cuidado.

En 2018, según un informe de OIT, las madres de niñas y niños menores de 5 años presentan, a escala global, las tasas de empleo más bajas (el 47,6%) en comparación con los varones padres (el 87,9%), con los varones que no son padres (el 78,2%), e incluso con las mujeres que no son madres de niñas y niños pequeños (el 54,4%) (OIT, 2018, 7). Estas dificultades adicionales que enfrentan las mujeres madres a cargo de niñas y niños pequeños funcionan, por lo tanto, como una «**penalización en el empleo vinculada con la maternidad**», observada a escala global y presente, sistemáticamente, en todas las regiones del mundo.

Por el contrario, en el caso de los varones que han sido padres, ellos presentan, a escala mundial, una mayor tasa de participación laboral, superior incluso a sus pares varones que no tienen hijos, y superior a las mujeres, tanto aquellas que son madres de niñas y niños pequeños como las que no. Este fenómeno se conoce como «prima en el empleo vinculada con la paternidad» (OIT, 2018, 7).

En Argentina, los datos del módulo sobre el uso del tiempo de INDEC confirman esta penalización a las madres de niñas y niños pequeñas. Las mujeres con hijas e hijos menores de 6 años dedican mayor tiempo a las tareas de cuidado, y esto se traduce en una disminución de tasas de actividad en

el empleo. A modo de ejemplo, la tasa de actividad del primer trimestre de 2016 para mujeres sin hijas e hijos era de 54%; para madres con un hijo menor de seis años, de 46%; y, para madres de más de un hijo, la tasa caía a 39% (Martelotte, Méndez, Gallo, 2017, 2). En cambio, la tasa de actividad de los varones aumentaba en relación con la cantidad de hijas o hijos.

3.3.3

El rol de las políticas de cuidado en las empresas respecto a la igualdad de género

En este contexto de distribución desigual de las tareas de cuidado, se destaca la importancia de las políticas de cuidado al interior de las empresas como una herramienta para promover la igualdad de género.

Según OIT (2018), las políticas de cuidado son transformadoras cuando garantizan los derechos humanos, la autonomía y el bienestar de las personas, tanto de quienes cuidan como de quienes reciben ese cuidado. Además, pueden producir resultados positivos en términos económicos, en salud, en igualdad de género, al emplear mujeres con responsabilidades de cuidado, y, en definitiva, en una superior prestación de cuidados para sus niñas y niños y otras personas a su cargo.

Por lo tanto, una política de cuidado en una empresa u organización empleadora debe considerar las distintas formas de discriminación. Ellas deben abordarse desde una perspectiva igualitaria, participativa y transparente. También deben generar los mecanismos de evaluación y monitoreo que sean necesarios para seguir el cumplimiento de las metas desde un enfoque de derechos.

Los fenómenos de desigualdad de género y la discriminación requieren ser analizados desde una perspectiva interseccional para comprender los distintos mecanismos que se entrecruzan y que potencian los factores de discriminación contra determinado colectivo o población. A modo de ejemplo, no todas las mujeres enfrentan las mismas barreras en el mercado laboral: las mujeres con discapacidad podrían llegar a enfrentar desafíos o barreras adicionales (que deben ser consideradas por una empresa al delinear políticas de contratación, capacitación y ascenso). La pertenencia étnica, la edad, la orientación sexual y/o la expresión de género, la discapacidad, la nacionalidad, el nivel educativo o, el de ingresos pueden ser factores que condicionen las diferentes experiencias en el devenir de la vida laboral. Por lo tanto, **un enfoque interseccional debe poner de relieve las distintas formas de discriminación que pueden afectar las oportunidades y los derechos de las personas**, para entender el impacto diferencial que puede generar esta discriminación.

3.4

Decálogo para una política de cuidado en las empresas

El decálogo de principios, que se presenta a continuación, busca dar recomendaciones al sector privado para diseñar estrategias de conciliación que sitúen en el centro a niñas, niños y adolescentes. Estas estrategias tienen que considerar, tanto el derecho de niñas, niños y adolescentes a recibir cuidados adecuados para su edad, así como también el derecho de sus madres/padres/adultos responsables a cuidar. Por eso, toma como punto de partida la CDN, la CEDAW, los tratados de derechos humanos ratificados por Argentina, y los ODS.

— Recuadro 14: Decálogo para una política de cuidado en las empresas

- 1) Lograr una cobertura universal de las políticas de cuidado al interior de las empresas.
- 2) Garantizar la igualdad de género en todas las políticas de conciliación familia-trabajo para lograr una corresponsabilidad que genere un cambio cultural en la concepción de familia, respetando las identidades y las expresiones de género.
- 3) Promover la equidad en el acceso al derecho al cuidado, incluyendo la diversidad de composiciones familiares, sin discriminación por identidad o expresión de género, orientación sexual, discapacidad, etc.
- 4) Adecuar las políticas de cuidado a la normativa nacional y los estándares internacionales, y promover una articulación público-privada que fortalezca la agenda de cuidado.
- 5) Hacer de las políticas de cuidado una prioridad al más alto nivel de mando, asumiendo un compromiso expreso, público y por escrito.
- 6) Fomentar una participación activa de las y los colaboradores en el diseño de las políticas de cuidado, y que ellas se adapten a sus características y necesidades.
- 7) Instalar espacios de consulta, reclamos y reparación que ayuden a garantizar el efectivo cumplimiento.
- 8) Garantizar que las comunicaciones de la empresa sean inclusivas y no discriminatorias, utilizando un lenguaje que evite estereotipos de género, sesgo maternalista o discriminación indirecta por composición familiar.
- 9) Generar (de manera desagregada) mecanismos de diagnóstico, monitoreo y evaluación en la implementación y uso de las políticas que garanticen un acceso igualitario e inclusivo.
- 10) Promover nuevos modelos de liderazgo y transformar la cultura organizacional para impulsar liderazgos igualitarios y no discriminatorios que fortalezcan las corresponsabilidades de cuidado.

Fuente: <https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-10/Dec%C3%A1logo%20para%20el%20cuidado%20con%20equidad%20de%20g%C3%A9nero.pdf>

— Capítulo 4

Gestión de políticas de cuidado en empresas

¿QUÉ INCLUYE ESTE CAPÍTULO?
Herramientas para la planificación,
implementación y monitoreo y evaluación
de políticas de cuidado en empresas

Instancia del proceso

Recursos

Planificación



Autodiagnóstico

Encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar

Implementación y puesta en marcha



Guía para realizar ejercicios de costeo

10 lecciones para lograr una política de cuidado

Monitoreo y evaluación



Recomendaciones generales

4.1

Etapa de planificación

4.1.1

¿Cómo planificar una estrategia de cuidado?

Una vez que una empresa asume el compromiso de cumplir con los principios presentados en el capítulo 3 (ver pág. 61, «Decálogo para una política de cuidado»), la pregunta que surge es: ¿cómo materializar ese compromiso en la práctica? En esta sección se describen tres herramientas que orientan a las empresas en el proceso de planificación para incorporar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Con estas herramientas, se ofrece un esquema orientativo de etapas a seguir para la implementación de una política de conciliación laboral y familiar dentro de organizaciones empleadoras. Si bien no hay recetas únicas, se proponen pautas útiles para impulsar esta agenda. Cada empresa u organización podrá tener en cuenta los aspectos y acciones que se ajusten a su sector, tamaño, tipo de negocio y grado de avance en las políticas de conciliación laboral y familiar, así como también su cultura organizacional.

La hoja de ruta para planificar una política de conciliación propone un modelo flexible en el que cada organización podrá adecuar las etapas y sus acciones a la dinámica institucional propia. Ella se organiza en función de seis etapas:

1. Compromiso

Se parte de la importancia del apoyo expreso de la alta gerencia con la agenda y los objetivos a alcanzar, antes de emprender una estrategia de conciliación laboral y familiar. Se propone también, que las áreas claves (como RRHH, Beneficios, Legales, Comunicación, entre otras) estén adecuadamente sensibilizadas y comprometidas con la estrategia y sus metas. Además, se destaca la importancia de establecer áreas responsables de implementación, seguimiento y monitoreo de la estrategia.

2. Análisis de situación y autodiagnóstico

Se sugiere realizar un autodiagnóstico, para conocer en profundidad el punto de partida en el que se encuentra la empresa. Es ideal combinar estudios cualitativos y cuantitativos. Además, en esta instancia se recomienda nutrirse de análisis comparativos (*benchmarks*) externos, estándares y marcos normativos, recursos locales e internacionales de buenas prácticas y casos de estudio que brinden antecedentes en otras empresas y en la comunidad de referencia, como así también emprender diálogos con asociaciones empresarias y sindicatos del sector. La empresa podrá consultar el modelo de autodiagnóstico (ver anexo IV, pág. 104) y adoptar los elementos que se ajusten a sus intereses, necesidades y cultura organizacional.

3. Diseño

Una vez que la organización cuenta con el análisis de los resultados del autodiagnóstico y el análisis de situación, se avanza sobre recomendaciones para el diseño de una estrategia integral de conciliación laboral y familiar.

4. Implementación

Antes de comenzar la puesta en práctica de las políticas, puede ser útil recurrir a programas piloto, testeando el impacto, la recepción y el uso de las políticas. Aquí se hace hincapié en la importancia de definir objetivos y metas, alcance, plazos, indicadores y la designación precisa de agentes responsables de cada una de las políticas. También se recomienda una adecuada comunicación y difusión para el acceso real y sustantivo entre las y los colaboradores, eliminando barreras formales e informales, visibles e invisibles, para su efectiva implementación.

5. Monitoreo de avances y de impacto

Implementada la estrategia, se construye una línea de base con indicadores que permitan monitorear: el uso de las políticas y los beneficios, el alcance y el impacto de las políticas de conciliación en aspectos como la retención de talentos, el ausentismo, el uso de licencias, la satisfacción (medida en las encuestas de clima o de beneficios), el impacto reputacional adentro y afuera de la empresa, entre otros. Los indicadores seleccionados deben ser desagregados por variables de análisis claves como: género, edad, categoría o jerarquía dentro de la empresa, responsabilidades familiares, entre otras. Además, se enfatiza la importancia de hacer evaluaciones o auditorías de avances y el impacto a nivel interno y externo.

6. Modificaciones y ajustes

Realizado el monitoreo, se reflexiona en torno al rediseño, la corrección y la optimización de las políticas que sean necesarias, como así también la identificación de las barreras que encuentran cada una de las políticas implementadas. Con la información recolectada en las instancias de monitoreo, pueden abordarse las barreras que hayan sido identificadas, para su progresiva eliminación.²¹

ECU (Empresas que cuidan): autodiagnóstico, implementación, monitoreo y evaluación de políticas de cuidado.

UNICEF ha desarrollado junto a ELA una plataforma digital de mejora continua que le permite a las empresas implementar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar dirigidas al cuidado desde un enfoque de derechos. A partir de un autodiagnóstico sobre su situación respecto a las políticas de cuidado, las empresas podrán obtener una serie de materiales y recomendaciones para mejorar políticas y prácticas de cuidado y monitorear los avances. La plataforma es completamente gratuita y accesible para cualquier empresa.

Todos los materiales que aparecen en los cuadernos para la acción se encuentran disponibles en la plataforma en versión digital.

Ingresá en: empresasquecuidan.org y comenzá a generar un impacto positivo en niñas y niños.

4.1.2

Herramientas²²

En este apartado se describen tres herramientas que orientan a las empresas en la planificación e incorporación de políticas de cuidado. Ellas pueden ser insumos útiles para guiarlas en su camino hacia la implementación efectiva de políticas de conciliación laboral y familiar.

²¹ En el anexo III (pág. 101) se encuentra la hoja de ruta para planificar una política de conciliación laboral-familiar en la empresa.

²² En los anexos III, IV y V se encuentran disponibles las herramientas completas.

4.1.2.1

Autodiagnóstico: análisis de la situación de la empresa y sus políticas en relación con la igualdad de género y el derecho al cuidado

El autodiagnóstico es una **herramienta cuantitativa en forma de cuestionario que permite evaluar políticas y prácticas de las empresas en relación con la igualdad, la no discriminación y el derecho al cuidado**, en función de diferentes ejes (compromiso, comunicación y difusión, implementación, medición y transparencia). Identifica las áreas sobre las que la organización ha avanzado o no, y bajo qué modalidades.

El cuestionario puede ser completado por representantes de diferentes áreas, como Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresaria, Diversidad e Inclusión, etc. Como se incluyen preguntas referidas a diferentes ámbitos y dimensiones, es posible que sea necesario realizar consultas entre distintas áreas de la empresa. Las empresas eligen la frecuencia con la que desean realizar el autodiagnóstico, de acuerdo con necesidades, características y planes estratégicos.

La primera parte incluye algunas preguntas vinculadas con las características generales de la empresa, tales como: sector en el que se desempeña, tamaño, composición por género, proporción de mujeres en puestos gerenciales, en puestos ejecutivos/puestos de decisión intermedia, y en la comisión directiva/directorio (si aplica). También contiene preguntas vinculadas a la conformación de género en la empresa y la cultura organizacional: la existencia o no de objetivos en cuanto a cuotas de mujeres en los diferentes cargos, y, por último, sobre si la organización desarrolla acciones o políticas para modificar esta situación.

En una segunda instancia, el autodiagnóstico analiza el compromiso de la empresa con una estrategia de cuidado y de igualdad de género (incluyendo áreas prioritarias y metas), y la comunicación y divulgación de la misma al interior de toda la empresa.

Además, consulta la existencia de documentos de compromiso con la niñez como, por ejemplo, códigos de conducta que incorporen los Derechos del Niño y Principios Empresariales (de UNICEF, Pacto Global y Save the Children) o con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como la Declaración de Apoyo del CEO a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. También pregunta por el uso del lenguaje y la comunicación sin discriminación y la comunicación no sexista en sus mensajes internos y externos. Asimismo, considera la existencia de canales de consulta (encuestas de clima, *focus groups*, mecanismos para efectuar sugerencias y recomendaciones) que permitan identificar necesidades y demandas de colaboradoras y colaboradores respecto de la conciliación familia-trabajo. Esta dimensión, por último, considera la toma de medidas proactivas para impulsar la agenda del cuidado en la cadena de valor y la contratación de proveedores.

El bloque de **implementación del autodiagnóstico** releva las políticas de cuidado que ofrece la organización, indagando por un conjunto amplio de medidas, que incluyen: extensión de licencias, modalidades de trabajo flexible o remoto, regreso gradual al trabajo después de la maternidad, subsidio por centro de cuidado infantil para hijas/os, entre otras. Para cada política, se pide especificar si esta es de aplicación directa (AD) o requiere de previa aprobación de su líder (PA) y si están disponibles para todo el personal (sí/no). En caso de no estar disponibles para todo el personal, se indaga por los motivos, entre ellos: razones operativas, de costos u otros. Además, incluye preguntas vinculadas con la realización de otras acciones por parte de la empresa, como: la generación de instancias de sensibilización con mandos medios y superiores sobre las políticas de conciliación, si se tienen en cuenta demandas y necesidades familiares del personal a la hora de organizar y programar las capacitaciones, entre otros temas.

Esta dimensión del autodiagnóstico también incluye una serie de preguntas (en formato de grado de acuerdo) vinculadas a la cultura organizacional de la empresa, entendiendo que la implementación efectiva de políticas de cuidado debería estar respaldada por esta. Por ejemplo, si las y los líderes valoran el trabajo fuera de hora de sus equipos como una señal de compromiso, o si utilizar las facilidades de reducción horaria o de licencias extendidas puede afectar la valoración positiva del personal y las posibilidades de ascenso, entre otros aspectos.

La última dimensión refiere a aspectos de medición y de transparencia con las decisiones y políticas adoptadas por la empresa, analizando la frecuencia con que realizan estas evaluaciones y bajo qué modalidad. Por ejemplo: si se cuenta con encuestas o herramientas para medir el grado de satisfacción del personal respecto de las políticas de cuidado (desagregando la información por género, edad y responsabilidades familiares); si se monitorea la eficacia de su enfoque para retener a las mujeres después de la licencia por maternidad (por ejemplo, a través de medir las tasas de retorno al trabajo y de retención); o si se monitorea el número total de colaboradoras y colaboradores que hacen uso de los beneficios del horario flexible y cargo dentro de la empresa. Es importante monitorear todos estos aspectos en términos de jerarquía, categoría y sector al que pertenecen empleadas y empleados, para evitar inequidades verticales y horizontales. Además, se incluyen preguntas relacionadas con la medición del impacto de las licencias extendidas, flexibilidad horaria y otras opciones de conciliación. Por último, se evalúa si la empresa realiza un análisis de las causales para la terminación de una relación laboral, velando porque esta se base en causas objetivas y no discriminatorias (es decir, evitando discriminación por género, responsabilidades familiares, discapacidad u otros) y si realiza un análisis de las barreras (visibles e invisibles) para el acceso y uso sustantivo de la conciliación laboral y familiar en su empresa.

La realización del autodiagnóstico requiere, principalmente, una inversión de tiempo de las áreas que puedan reunir la información necesaria y luego realizar un análisis y procesamiento de sus resultados.²³

²³ En el anexo IV (pág. 104) se encuentra la herramienta «Autodiagnóstico» completa. Su versión digital está disponible en: <https://empresasquecuidan.org/>

4.1.2.2

Encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar²⁴

Al igual que las encuestas de clima, la encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar es un **instrumento de carácter cuantitativo**. Generalmente adopta la forma de un cuestionario precodificado con una batería de preguntas que **busca captar las percepciones y opiniones de las trabajadoras y los trabajadores de una empresa respecto de sus políticas y en relación con diferentes dimensiones de análisis (como el grado de conocimiento, el uso y satisfacción, y el papel de la cultura organizacional)**.

Esta herramienta es un insumo que permite, a través de un proceso de consulta con el personal, identificar avances y desafíos en la implementación de medidas para conciliar la vida familiar y laboral al interior de la empresa. De este modo, contribuye a un proceso de ajuste y mejora continua. La encuesta se organiza en función de **cuatro grandes bloques**:

1. Segmentación

Este bloque recoge las características sociodemográficas de la persona –edad, género, nivel de estudios– y la posición que ocupa dentro de la empresa. Además, identifica si la persona cuenta con responsabilidades familiares, y de qué tipo, y si la empresa brinda medidas para atender a estas necesidades.

2. Jornada de trabajo y conciliación laboral y familiar

Esta sección mide la importancia y la satisfacción de empleadas y empleados con ciertos factores: política salarial y de beneficios económicos, equilibrio entre la vida laboral y familiar, oportunidades de desarrollo profesional, etc. También se consulta por la frecuencia con la que la persona trabaja horas extra, o con la que tiene problemas para conciliar la vida familiar y laboral.

3. Conocimiento, uso, satisfacción y valoración

Se consulta a la persona si recibió información sobre los beneficios, y por qué canales, y si tiene conocimiento de las políticas de conciliación. También se le pregunta si hace uso de las políticas, y en caso de que la respuesta sea negativa, se indaga el motivo.

4. Cultura organizacional y barreras

Este bloque explora la percepción de la persona respecto de la cultura de la empresa en términos de conciliación laboral y familiar; así como respecto al efecto que el empleo de estas medidas puede tener en las posibilidades de reconocimiento, ascenso y valoración en la empresa.

La puesta en marcha de esta herramienta **no requiere**, por parte de la empresa, **una inversión adicional de recursos económicos**. El requisito fundamental es contar con personal que pueda encargarse del procesamiento y análisis de la información derivada del cuestionario.

Esta herramienta puede emplearse de diferentes formas, sea como un cuestionario independiente, sea como módulo añadido en una encuesta preexistente (por ejemplo, en una encuesta de clima o de percepción sobre beneficios de carácter general).

En cuanto a la modalidad, puede emplearse un cuestionario impreso para ser autocompletado y depositado en un buzón, o realizarse en línea. En ambos casos, **uno de los requisitos básicos es asegurar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas**, con el objetivo de preservar a quienes responden, y obtener información que refleje las percepciones del personal.

²⁴ En el anexo V (pág. 111) se encuentra la herramienta «Encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar» completa.

4.1.2.3.

Guía para ejercicios de costeo²⁵

La guía consiste en una **serie de lineamientos y recomendaciones elaboradas para ayudar a las empresas a generar información que les permita evaluar costos y beneficios al implementar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.**

El documento ofrece pautas para identificar un conjunto de factores que es necesario tener en cuenta a la hora de realizar estimaciones de costos que sean robustas e integrales. En este sentido, se apunta a ejercicios que no se centren únicamente en los costos directos de la ampliación de estas políticas (por ejemplo, el costo de la ampliación de las licencias o de la instalación de un espacio de lactancia), sino que además incluyan los costos de oportunidad (el precio de no aplicar estas políticas, como, por ejemplo, el efecto de la falta de políticas en las tasas de rotación o ausentismo), así como también el impacto de la aplicación de estas medidas sobre indicadores clave para el desempeño de las empresas (como pueden ser el aumento en la retención de talentos, la productividad o la formación de marca empleadora).

La herramienta cuenta con tres secciones. La primera, ofrece un listado de posibles indicadores a relevar (junto con su modo de cálculo). Estos indicadores se emplearán, tanto para el diagnóstico inicial (línea de base), como para el monitoreo y evaluación tras la incorporación de políticas de cuidado. Entre ellos, se encuentran:

- Tasa de ausentismo.
- Tasa de rotación.
- Grado de satisfacción con la empresa.
- Proporción de mujeres en puestos directivos.
- Cantidad de mujeres que permanecen en la empresa tras el retorno de la licencia por maternidad.
- Retención de talentos.
- Productividad.
- Formación de marca empleadora.

Con base en la sistematización de experiencias de implementación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en empresas a nivel internacional, regional y nacional, la segunda sección presenta evidencia empírica incluyendo los impactos positivos de estas políticas en los indicadores mencionados. Finalmente, la última instancia sugiere una serie de recomendaciones y pasos a seguir para estimar la valorización económica de las políticas de cuidado a implementar. Aunque el modo de realizar el cálculo no es uniforme, sino que variará en función del tipo de política a implementar (por ejemplo, no es lo mismo la ampliación de la licencia por maternidad que la apertura de un centro de cuidado infantil), recomienda considerar algunas variables clave, como la cantidad de personas beneficiarias, el costo del beneficio y su periodicidad.

Para la puesta en marcha de ejercicios de costeo, **un requisito fundamental es contar con información periódica y de calidad.** En este sentido, realizar costeos contribuye al fortalecimiento de los sistemas de información y estadísticas, al interior de las empresas. También es importante designar a la persona o equipo que estará a cargo de la realización de las estimaciones. Por último, es menester establecer vínculos de colaboración, diálogo y comunicación fluida entre los diferentes sectores de la empresa que participarán de estos ejercicios de costeos a partir del envío de información (como pueden ser, por ejemplo, recursos humanos, áreas de diversidad, beneficios o sustentabilidad).

²⁵ En el anexo VI (pág. 121) se encuentra la herramienta completa «Guía para realizar ejercicios de costeo».

4.2

Etapas de implementación: puesta en marcha de una estrategia de cuidado

Esta sección recoge lecciones aprendidas, presenta pautas de implementación, y ofrece recomendaciones para una comunicación efectiva.

Partiendo de la revisión de estudios, experiencias internacionales y regionales, así como de la línea de base elaborada por UNICEF y ELA (2017) y de los encuentros del Grupo Promotor Empresas que Cuidan, a continuación se presentan 10 lecciones aprendidas de empresas que ya han emprendido estrategias de conciliación laboral y familiar para lograr una política de cuidado.

1. La normativa vigente como punto de partida imprescindible

Según un estudio de UNICEF (2019) aún es insuficiente el cumplimiento de las normas vigentes en materia de cuidado en Argentina. A modo de ejemplo, las empresas presentan un elevado nivel de incumplimiento de la normativa en lo relativo a lactancia materna (un 32% de las empresas no ofrece reducción de horario por lactancia y un 7% solo lo ofrece hasta los 6 meses de edad del niño o niña). Por eso, como punto de partida, las organizaciones empleadoras deben conocer y respetar los marcos normativos vigentes, tanto los estándares internacionales (convenciones y tratados vinculantes), como las normativas nacionales y subnacionales (las principales leyes nacionales vigentes se presentaron sintéticamente en el capítulo 1)²⁶.

2. El compromiso expreso de la alta gerencia: un factor clave

Un factor de éxito indispensable es el compromiso firme, expreso y sostenido de la alta gerencia respecto del uso de las políticas de flexibilidad y conciliación. Aquellas empresas que han avanzado en este sentido –y que integran el Grupo Promotor Empresas que Cuidan– destacan la necesidad de sensibilizar, capacitar y comprometer a las y los líderes de manera que integren las políticas de cuidado como parte del ADN de la empresa y que vean estas políticas como una inversión, y no como un gasto. El ejemplo es, en este caso, la mejor manera de explicitar el compromiso. Por eso es indispensable que los altos mandos (especialmente aquellos que son varones) utilicen las extensiones de licencias y las diversas modalidades de flexibilidad horaria y trabajo remoto, para habilitar al conjunto del personal a aprovecharlas.

3. No hay recetas únicas: cada empresa debe adoptar una estrategia a su propia medida

Uno de los problemas que identifican las empresas que han avanzado en este camino es cómo aplicar los beneficios y políticas de conciliación laboral y familiar al conjunto de la empresa cuando existen restricciones operativas. Por ejemplo, ¿qué políticas ofrecer para colaboradoras y colaboradores en unidades de atención al público o locales comerciales cuando existen pocas posibilidades de flexibilidad horaria? Frente a la dificultad de aplicar las mismas políticas en el conjunto de la empresa, es posible realizar ajustes, balances y políticas compensatorias (por ejemplo, si en un sector no puede aplicar el horario flexible, se puede ofrecer un centro de cuidado infantil o generar acuerdos con centros cercanos al lugar de trabajo y ofrecer compensaciones monetarias para acceder a ellos). Una opción para medir la estrategia diseñada puede ser adoptar una implementación gradual de esa política, realizando pruebas piloto en el caso que hiciera falta. De cualquier manera, cada empresa debe emprender una estrategia partiendo de su propio diagnóstico. Una política que fue exitosa en una empresa puede no tener el mismo resultado en otra, por un conjunto de razones, entre ellas: la cultura organizacional, el respaldo de los líderes, la velocidad a la que se adapta a los cambios culturales, variables generacionales, de negocio, de género, etc.

²⁶ «Apuntes para repensar el esquema de licencias de cuidado en Argentina» (2020) elaborado por UNICEF y ELA propone principios básicos para guiar la modificación del esquema actual de licencias prevista por la normativa nacional y propiciar una reforma integral de la misma.

— Recuadro 15: La conciliación en las pequeñas y medianas empresas (PyMes)

Las PyMEs pueden encontrar algunas dificultades adicionales en la implementación de algunas de las políticas de conciliación, como aquellas que requieren significativa inversión de dinero (compensaciones por las llamadas «guardería» o centros de cuidado infantil [en adelante, CCI], o infraestructura de cuidado). Sin embargo, las políticas de cuidado pueden adaptarse a ellas; y sus resultados también redundarán en beneficios y retornos, retención de talentos, etc. Adicionalmente, algunas opciones –como el trabajo remoto– pueden implicar un importante ahorro en sus costos fijos.

4. La variable generacional

La implementación de políticas de flexibilidad es un elemento que atrae talento para las empresas, especialmente para aquellas que trabajan con un segmento de población joven. Un milenial puede sentirse interpelado por políticas de horario flexible o teletrabajo, por tener necesidades de cuidado vinculadas, o no, a la primera infancia o por desear un equilibrio con su vida personal. Aun así, el impacto reputacional positivo de implementar políticas de cuidado alcanza a toda la empresa, incluso a aquellas colaboradoras y colaboradores que no tienen hijas o hijos.

5. Los mandos medios: socios estratégicos en la implementación

Para lograr una estrategia eficaz se debe contar con el respaldo y apoyo activo de los mandos medios. En ocasiones, los órganos superiores de la organización están comprometidos con los objetivos; pero los líderes de equipo, quienes están en contacto directo y cotidiano con el personal, son reticentes al uso de las políticas. En estos casos, suelen aparecer barreras (visibles e invisibles) de acceso y uso que truncan los resultados esperados.

6. Importancia de la comunicación

La comunicación de las políticas es un componente clave de la estrategia de cuidado que se adopte. ¿Cómo se comunican las políticas de conciliación laboral y familiar? ¿Se transmiten sesgos inconscientes en los mensajes internos y externos de la empresa sobre mandatos culturales vinculados a la maternidad y la paternidad? ¿Los mensajes de selección, reclutamiento y ascenso que comunica la empresa a su personal refuerzan estereotipos de género (por ejemplo, en relación con el liderazgo y los atributos considerados «masculinos»)?

Entre las lecciones aprendidas de empresas que ya han adoptado políticas de cuidado, se destaca el enfoque a medida en la comunicación: para implementar una comunicación efectiva es fundamental contar con datos sobre los distintos públicos poblacionales en cuanto a género, edad, responsabilidades de cuidado, nacionalidad, y otros. Además, se necesita recurrir a la creatividad para lograr canales y mensajes efectivos, que apelen a los intereses de diferentes segmentos y que respondan a sus usos de la tecnología (por ejemplo, en ocasiones, la comunicación masiva [*mailing*] o el boletín de novedades [*newsletter*] no son leídos por colaboradoras y colaboradores más jóvenes, aunque sí las redes sociales). También hay que adoptar políticas de comunicación que se reiteren en el tiempo, de modo de recordar cuáles son los beneficios existentes y lograr consistencia en los cambios culturales que se busca obtener dentro de la empresa. Se profundizará en este aspecto en una próxima sección²⁷.

7. Canales de participación y escucha activa

Otra lección aprendida por parte de aquellas organizaciones y empresas es la escucha activa de las necesidades reales de las personas, atendiendo a las especificidades de distintos grupos poblacionales. Para garantizar esta escucha es necesario, por un lado, asegurar la existencia de los medios y las oportunidades para canalizar, de manera franca, las preocupaciones y necesidades de las y los colaboradores y, por otro, recibir, por parte de las y los protagonistas, la devolución sobre las políticas implementadas. En este sentido, es recomendable contar con distintos canales de expresión de las percepciones y demandas, combinando algunos que permitan una comunicación de carácter directo,

como pueden ser *focus groups*, junto con otros que garanticen la confidencialidad de la información, como buzones o encuestas anónimas.

8. Reglas claras

Algunos estudios indican que es recomendable delinear normas y mecanismos claros para el acceso y el uso (elegibilidad, quiénes pueden utilizar cada política, en qué condiciones) y, en caso de que haya, los procesos administrativos y/u operacionales para solicitarlos. Adicionalmente, se deberá tender a minimizar los procesos administrativos, para no generar barreras burocráticas al pleno goce de los beneficios ofrecidos. Cuanto más claras estén las responsabilidades y las expectativas mutuas, tanto de empleadas y empleados como de la empresa, habrá menos lugar para los malentendidos o usos no pactados. En algunos casos, puede ser útil delinear y comunicar parámetros sobre el mal uso de las políticas, y sus consecuencias, en caso de incumplimiento de las condiciones de uso.

9. Garantía de que no haya un impacto negativo

El uso de las políticas de conciliación y las responsabilidades de cuidado no debe generar un impacto negativo en el desarrollo de las carreras de las trabajadoras y los trabajadores. Es fundamental garantizar que no existan mecanismos de discriminación directa o indirecta por motivos de género, edad, responsabilidades familiares (u otros factores) en el reclutamiento, el acceso a capacitación, las oportunidades de ascenso, y las decisiones de desarrollo de carrera.

10. Redes con empresas y organizaciones

Recurrir a las experiencias previas y lecciones aprendidas de otras empresas puede ser un aporte útil para aquellas empresas u organizaciones que presentan un menor grado de avance. Acudir a organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales, centros de estudios o redes de empresas con experiencia en la temática también puede brindar recursos de consulta e intercambio. Un ejemplo de estos espacios es Empresas que Cuidan, un grupo de organizaciones empleadoras comprometidas con la agenda del cuidado impulsado por UNICEF y ELA, que promueve la implementación efectiva de políticas y prácticas de cuidado en el sector privado desde un enfoque de derechos de niñas, niños y adolescentes y de equidad de género, a través del fortalecimiento de capacidades y la generación de conocimiento en el sector privado.

— Recuadro 16: Implementación de CCI y otras alternativas

La implementación de CCI (propios o conveniados) por parte de las empresas es aún muy incipiente en Argentina. A continuación, se presentan consideraciones y recomendaciones para empresas que deseen brindar este beneficio a sus trabajadoras y trabajadores:

- Ofrecer apoyo de cuidado infantil como parte de una estrategia integral y holística de cuidado y diversidad.
- Brindar apoyo para el cuidado infantil, tanto a madres, como a padres.
- Garantizar la calidad de los empleos de cuidado.
- Internalizar que las necesidades de cuidado del personal exceden al cuidado de niñas y niños, otras personas— como adultos mayores, personas con menor grado de autonomía, entre otras— también las tienen.
- Abordar las necesidades de cuidado de las y los trabajadores desde la base de la pirámide organizacional.

²⁷ Adicionalmente, en el anexo VII (pág. 125) se presenta una herramienta de trabajo sobre cómo promover el lenguaje y la comunicación no sexista y libre de estereotipos en las empresas.

- Incentivar la colaboración entre el sector privado y el Estado para generar mercados para servicios de cuidado infantil brindados o financiados por empleadores. La inversión pública y privada para desarrollar una red de servicios de cuidado infantil de calidad y accesibles, proporcionando incentivos para que los empleadores participen en este campo y desarrollando regulaciones y mecanismos de cumplimiento de las normas y estándares son aspectos clave a considerar.
- Promover inversiones para construir servicios, infraestructura y capacidades que abran nuevas oportunidades de mercado en el sector de cuidado. A medida que aumente la demanda de cuidado infantil (financiada o con apoyo de empleadoras y empleadores), serán necesarias inversiones en la provisión de cuidado de calidad. El aumento de las inversiones en este rubro puede dar como resultado opciones de servicio de cuidado más confiables y de calidad para las empresas y su personal.
- Motivar, a través de esfuerzos de comunicación y publicación de resultados, a otros empleadores a replicar políticas de apoyo para el cuidado infantil.

— Recuadro 17: Recomendaciones específicas para licencias de maternidad, paternidad y parentales

La maternidad y la paternidad son momentos de trascendencia absoluta en la vida de las trabajadoras y trabajadores dentro de las empresas. Acompañar desde el momento previo a entrar en licencia, el plazo que dure la licencia y hasta el regreso posterior al empleo es vital para garantizar el bienestar de las personas y su satisfacción en el empleo. Por eso, algunas recomendaciones son las siguientes:

- 1) Adaptarse a las diferentes composiciones familiares.** Cuando hay necesidad de una niña o niño que llega a la familia o que necesita cuidado²⁸ las licencias deben estar disponibles para todas las personas, bajo cualquier circunstancia, aún si no están contempladas por los marcos normativos vigentes a la fecha. Por ejemplo, es fundamental que existan opciones para las familias monoparentales, las que adoptan, las parejas del mismo sexo, etc.
- 2) Contar con reglas claras.** Se debe brindar información clara y accesible respecto de los pasos que cada colaboradora o colaborador deberá seguir –así como también las y los líderes– para prepararse para irse de licencia, transitar ese período y regresar posteriormente. Es indispensable que quienes ejercen posiciones de liderazgo cuenten con capacitación y sensibilización suficiente para prestar una escucha activa a las necesidades de las personas en esta etapa crucial de sus vidas.
- 3) Definir los canales de comunicación.** Es recomendable consultar a la persona y consensuar de antemano qué preferencias tendrá para la comunicación con la empresa durante el período que esté de licencia. Algunas personas pueden sentirse aisladas sin suficiente contacto por parte de la empresa, aunque más no sea para recibir novedades institucionales. Otras pueden sentirse «invadidas» si la empresa se comunica durante este período.
- 4) Establecer una comunicación fluida.** Las empresas que tengan un diálogo franco con las personas respecto de sus expectativas sobre la transición y el regreso al empleo brindan un mejor acompañamiento a sus trabajadoras y trabajadores. Estas conversaciones pueden ser de utilidad para delinear, por ejemplo, un plan de regreso al empleo que contemple un acuerdo de regreso flexible a las tareas u otras modificaciones de la jornada, cumplida con anterioridad a la licencia, si es que la persona así lo solicitara y fuera acordado con ella.

5) Asegurar igualdad de oportunidades. Todas las personas que se encuentren de licencia deberán ser consideradas e incluidas en oportunidades de ascensos, procesos de revisión de salarios y planes de bonificaciones, en igualdad de oportunidades que todo el resto del personal. Encontrarse de licencia no puede ser una barrera discriminatoria para el desarrollo de la carrera en la empresa.

Es necesario recordar que las necesidades de cuidado de las personas exceden el momento inmediatamente posterior al nacimiento de una hija o hijo o el momento de adopción. En este sentido, las empresas tienen la oportunidad de ser innovadoras en la manera de ofrecer licencias para otros momentos y necesidades de su personal, por ejemplo, a través de licencias o permisos para participar de actos escolares de hijas e hijos y la adaptación escolar, asistir a controles médicos, entre otros.

²⁸ Para el caso de licencias por enfermedad, por ejemplo, u otras situaciones que demandan cuidado y que no refieren exclusivamente al momento de nacimiento o adopción (adaptación escolar, reuniones de padres, controles médicos, etc.).

4.3

Etapa de monitoreo, evaluación y transparencia

Como se ha manifestado a lo largo de los capítulos, **una estrategia integral de conciliación de la vida laboral y familiar centrada en el cuidado de la primera infancia debe contemplar el monitoreo y la evaluación como un componente transversal**. Esto significa que, lejos de ser un requisito ad-hoc, el seguimiento y la evaluación son factores que deben estar presentes a lo largo de todo el proceso.

Una de las ventajas de este abordaje es que permite identificar los avances obtenidos y los desafíos pendientes, habilitando la realización de ajustes y contribuyendo así, a un proceso de mejora continua. Además, contar con información y evidencia empírica permite estimar los beneficios y el impacto de estas políticas, y determinar que, además de un compromiso con los derechos de sus trabajadoras y trabajadores, la implementación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar es un buen negocio para las empresas.

A continuación, se presentan algunas **recomendaciones generales** para esta etapa de monitoreo y evaluación: la selección de indicadores (sus características y algunos ejemplos) y el diseño de instrumentos de medición.

Los indicadores deben contar con las siguientes características:

- Es fundamental que estén desagregados por género (incluyendo el reconocimiento a la diversidad sexual) y que permitan medir las brechas entre mujeres y varones, y entre aquellas colaboradoras y colaboradores que tienen responsabilidades de cuidado y quienes no, entre otras variables relevantes, como la edad. Incorporar la variable de género (más que la de sexo) permite reconocer y abordar los derechos de las personas LGBTQI+.
- Deben ser rigurosos metodológicamente. Implica ser precisos, comparables, mensurables, relevantes, de fácil interpretación, confiables, oportunos, puntuales y económicos.
- En cuanto a la forma que adoptan, pueden ser medidas de carácter cualitativo (por ejemplo, recogiendo testimonios y percepciones de trabajadoras y trabajadores) o cuantitativos (expresados en términos de índices, tasas, porcentajes o brechas).

No todas las empresas contarán con la información disponible sobre el conjunto de indicadores y métricas sugeridas a lo largo del manual. En este sentido, una recomendación es comenzar por los indicadores para los que se cuente con información disponible y realizar un análisis que permita detectar las prioridades acerca de aquella información que aún debe generarse.

Existen diversos indicadores que pueden emplearse, tanto para realizar el diagnóstico previo del punto de partida en la empresa (por ejemplo, en cuanto a la composición de género y personal con responsabilidades de cuidado, etc.), como también los costos y el impacto tras la implementación de las distintas políticas.

Como es evidente, cada empresa desarrollará sus propios indicadores en función de sus características: las empresas pequeñas seguramente no utilicen los mismos indicadores que una empresa de miles de personas. Sin embargo, a continuación, se brindan algunos ejemplos que pueden tenerse en cuenta, agrupados en grandes categorías:

1. Indicadores para el diagnóstico (determinación de línea de base)

- a) Distribución por género en la plantilla y proporción de mujeres en puestos ejecutivos/puestos de decisión (intermedia y/o alta) con y sin responsabilidades de cuidado (en especial, aquellas que son madres de niñas y niños pequeños).
- b) Salarios medios de mujeres y varones en las diferentes categorías ocupacionales (permitirá medir si existe brecha salarial).
- c) Tasa de renovación del personal: número de empleadas y empleados que se van de la empresa (mensual o anualmente) sobre el número promedio de empleadas y empleados.
- d) Motivos dados por el personal en las entrevistas de salida (causales para la terminación de la relación laboral): peso de las tensiones del cuidado en los motivos, desagregado por género.
- e) Número total de colaboradoras y colaboradores que usan licencias, beneficios del horario flexible, o trabajo remoto.
- f) Proporción de mujeres que accede a instancias de capacitación y formación antes y después de las políticas de cuidado.
- g) Puntaje promedio de valoración positiva, satisfacción y/o compromiso del personal antes y después de las políticas de conciliación, desagregado por género y responsabilidades de cuidado.
- h) Puntaje promedio de bienestar del personal (estrés laboral y tensiones de la conciliación), antes y después de implementar las políticas de cuidado.
- i) Impacto de las licencias extendidas, flexibilidad horaria y otras opciones de conciliación sobre: ausentismo, tasa de rotación, grado de compromiso con la empresa, porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo.

Es recomendable que cada uno de los indicadores sea desagregado en función de las personas con responsabilidades de cuidado, por género, y por cargo o jerarquía en la empresa, para evaluar el impacto diferencial de las políticas implementadas.

Una vez seleccionados los indicadores a ser empleados para el monitoreo y la evaluación, se identificarán y/o diseñarán los instrumentos de medición a través de los que se generarán los indicadores.

2. Establecimiento de una línea de base y objetivos a alcanzar

El siguiente paso es proceder al cálculo de los indicadores y la elaboración de un diagnóstico exhaustivo de la situación de partida de la empresa. Esto permitirá conocer cuáles son las áreas en las que es necesario concentrar los esfuerzos. En esta etapa también es importante establecer objetivos a alcanzar, tanto a mediano como a largo plazo. Estos valores son las referencias a partir de las cuales se contrastará el grado de éxito de las medidas de conciliación que se implementen.

3. Recolección periódica de información

Un aspecto importante consiste en establecer la periodicidad con la que se actualizará la información (por ejemplo: semestral, anual, bianual). Esta decisión variará en función de variables, entre las que se encuentran: el volumen de información disponible, la capacidad técnica y disponibilidad de los recursos humanos, y el punto de partida de la empresa.

4. Adopción de mecanismos participativos e inclusivos

Es fundamental establecer luego, canales de participación genuinos y continuos. Ellos deben tener como objetivo habilitar voces y percepciones de trabajadoras y trabajadores en relación con las demandas en términos de cuidado, así como del grado de uso y satisfacción respecto de las políticas de conciliación implementadas por la empresa.

5. Resguardo a la confidencialidad de los datos

Los relevamientos de datos personales que realice la empresa deben respetar criterios de confidencialidad, según las normativas vigentes.

6. Transparencia y rendición de cuentas

La estrategia integral de conciliación debería incluir instancias de rendición de cuentas y transparencia para que la empresa difunda los avances logrados en relación con las metas propuestas y las políticas implementadas (a nivel externo e interno). Además, cuando se adopten medidas es recomendable generar canales de comunicación interna para compartir con el personal los motivos detrás de cada política, los resultados esperados y las decisiones por las cuales se implementan.

— Capítulo 5

Buenas prácticas de cuidado

¿QUÉ INCLUYE ESTE CAPÍTULO?

Buenas prácticas de empresas vinculadas a:

- Tiempo
- Dinero
- Infraestructura y servicios
- Acciones de comunicación

Grupo promotor de empresas comprometidas con la agenda de cuidado: Empresas que cuidan

A partir del estudio «El derecho al cuidado en las políticas de las empresas», un relevamiento realizado por ELA y UNICEF (2017) sobre buenas prácticas en materia de conciliación entre la vida familiar y el trabajo, se detectó una necesidad en el sector privado de recibir asesoramiento para desarrollar mejores políticas dentro de sus organizaciones desde un enfoque de derechos y de género.

Desde 2018 las empresas participan de encuentros de trabajo, entrevistas en profundidad y encuestas ofreciendo comentarios para la producción de materiales. Como resultado de la participación, se desarrollaron una serie de herramientas, a la que se suma esta nueva edición de la serie «Cuadernos para la acción» para que las empresas puedan mejorar sus políticas de conciliación de vida personal y trabajo. Asimismo, el trabajo que se realizó junto con este grupo sirvió de insumo para crear materiales de consulta para la plataforma digital de mejora continua sobre políticas de cuidado: <https://empresasquecuidan.org>

Finalmente, estos espacios permiten socializar buenas prácticas y aprendizajes entre empresas de diferentes sectores. Muchas ya realizaron importantes avances dentro de sus propias organizaciones aumentando las licencias por maternidad o paternidad, dando espacios o tiempos para la lactancia, ofreciendo acceso a espacios de cuidado, e implementando otros cambios desde un enfoque de derechos y con perspectiva de género.

Factor tiempo

Políticas vinculadas con la extensión de las licencias (de maternidad, paternidad, parentales, por enfermedad de familiar, por violencia de género, entre otras); políticas de retorno gradual tras la licencia por maternidad; políticas para flexibilizar los tiempos de trabajo (reducción de la jornada laboral, trabajo remoto).

Ejemplos de buenas prácticas empresariales sobre tiempos para cuidar

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, ofrece alternativas de regreso gradual al trabajo («soft landing»). La empresa también adecuó sus licencias a parejas del mismo sexo que tienen hijas e hijos y, en casos de adopción, ofrece las mismas licencias que para la maternidad y paternidad biológica. Asimismo, en casos particulares, ofrece licencias extendidas para acompañar situaciones específicas (como nacimientos pretérminos, partos múltiples y otros).

Microsoft implementó una licencia de hasta 28 días para el cuidado de hijas e hijos o familiares con alguna problemática de salud. Asimismo, determinó el acceso a horarios de trabajo flexibles para todo el personal y acceso a modalidades de teletrabajo hasta tres días por semana.

Por su parte, **Accenture** designó conceptualmente a las personas destinatarias de las licencias por nacimiento (maternidad/paternidad) y adopción de manera inclusiva y desde un enfoque de género. Para las licencias de adopción, la empresa definió que cada pareja resuelva la organización del cuidado. Pautó una licencia para «la cuidadora o el cuidador primario» de 2 meses adicionales a los 90 días

que establece la ley, es decir, 5 meses en total; y otra licencia, de 30 días hábiles, para «la cuidadora o el cuidador secundario». La conceptualización, en términos de cuidado, es destacable como una buena práctica, ya que habilita una distribución flexible del tiempo entre familiares y no reproduce roles de género y cuidado asociados a estereotipos de hombre y mujer. Adicionalmente, Accenture brinda licencias extendidas de maternidad y paternidad junto a esquemas de regreso gradual al trabajo («*soft landing*»).

Randstad elaboró una política de conciliación y flexibilidad. Entre los beneficios que ofrece, se cuenta con: la posibilidad de hacer trabajo remoto 2 días al mes, un «día Randstad» anual (día libre sin justificación), la posibilidad de tomarse medio viernes 4 veces al año (*early check out*), y permisos para que las madres y los padres asistan a actos escolares, reuniones y periodos de adaptación escolar.

Por su parte, **Telefónica** avanzó en la implementación de licencias extendidas, como la licencia por paternidad de 21 días y una extensión de la licencia por maternidad de 30 días adicionales con goce de sueldo.

Grupo OSDE es otra organización que incursionó en la extensión de licencias, ofreciendo 10 días hábiles de licencia por paternidad.

Chubb ofrece a sus colaboradoras, finalizada la licencia de maternidad, un esquema de regreso gradual al trabajo durante tres meses.

La empresa **Scienza**, para el caso de las mujeres que han sido madres, cuenta con un programa de regreso paulatino con una reducción horaria que varía de acuerdo con los meses del bebé. También ofrece 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 14 días.

En el caso de **Telecom** se ofrece una licencia extendida por paternidad de 17 días (15 días más a los 2 días que otorga la ley) y para las trabajadoras que se reintegran de su licencia por maternidad, que tengan una jornada laboral de 9 horas y que cuenten con 2 horas de descanso (por lactancia). También poseen una licencia por adopción que se extiende por 45 días para madres y 17 días para padres. En caso de madres solteras o padres solteros que decidan adoptar, se otorgan 45 días.

Ejemplos de buenas prácticas específicas sobre licencias por violencia doméstica y acompañamiento en transiciones de género²⁹

Varias empresas están incorporando licencias para colaboradoras o colaboradores en situación de violencia doméstica. Una pionera en esta política fue **Avon**, que implementó una licencia para trabajadoras en situación de violencia de género junto con un protocolo de acompañamiento en la empresa. A esta medida se llegó mediante un proceso de capacitación en violencia de género (de acuerdo con la ley 26.485) y una primera escucha, que cimentó una cultura organizacional que acompañó la norma.

Arredo partió de su propia experiencia, del intercambio e investigación de distintos materiales informativos, y del debate, reflexión y asesoramiento de diversas instituciones especialistas en el abordaje de la problemática de violencia de género (como del entonces INAM [Instituto Nacional de las Mujeres], actual Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad). A partir de esta detallada recopilación, creó e implementó un protocolo integral de acompañamiento para casos de este tipo. Además, incorporó a la licencia por violencia doméstica, el acceso a una ayuda económica, ya que considera que la autonomía económica (sobre todo para irse de la vivienda compartida con la persona agresora) es un aspecto fundamental en las posibilidades de la persona afectada para poder salir del círculo de la violencia.

Sumado a este recorrido, Arredo, recientemente, implementó un novedoso protocolo para el sector privado para acompañar a las personas que inician un proceso de transición de género. Este protoco-

²⁹ Para ver lineamientos sobre este tipo de licencias e información sobre la vinculación de la violencia doméstica con el mundo del trabajo consultar el anexo I (pág. 93).

lo se creó a partir del acompañamiento que la empresa hizo a una empleada que cambió de género y que incluyó un proceso de escucha activa y una construcción colectiva del instrumento normativo.

Otra empresa que también avanzó es **Farmacity**. Implementó una licencia de 10 días con posibilidad de renovación para aquellas trabajadoras en situación de violencia doméstica. Esta licencia da flexibilidad a las colaboradoras, ya que les permite optar por días corridos o no, según las necesidades. La implementación del protocolo de violencia de género por violencia doméstica y el otorgamiento de la licencia fueron acompañados de capacitaciones a todas las y los líderes y de campañas de sensibilización en toda la empresa.

Factor dinero

Asignaciones, subsidios para la contratación de centros de cuidado infantil (o «guarderías», según la LCT) o para el salario de una persona cuidadora en el hogar; o reserva y oferta de vacantes en centros de cuidado infantil para las hijas e hijos de su personal.

Ejemplos de buenas prácticas empresariales sobre dinero para cuidar

Hay empresas que brindan a su personal una compensación o subsidio para el pago (total o parcial) de centros de cuidado infantil para sus hijas e hijos. Algunas son: **Chubb, HSBC, Scienza, Mercado Libre, Telefónica, Telecom, e YPF**, entre otras.

Scienza ofrece este beneficio para todas las madres de la empresa, extendiéndolo hasta los 3 años de sus hijas e hijos. Adicionalmente, Telecom contempla un monto fijo, equivalente a un mes de colonia de vacaciones para aquellas trabajadoras y trabajadores que tengan hijas o hijos entre 5 y 12 años. Previo al ciclo lectivo también entregan un kit escolar con productos, segmentados para hijas o hijos entre los 4 y 17 años.

Factor infraestructura y servicios

Espacios para el cuidado de niñas y niños, espacios habilitados para la lactancia³⁰, programas de mentoreo para mujeres madres, servicios de cuidado para trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares que viajan.

Ejemplos de buenas prácticas en la implementación de políticas de infraestructuras y servicios de cuidado

Telecom cuenta con nueve espacios de lactancia en distintos edificios corporativos del país. Estos espacios fueron especialmente acondicionados de acuerdo con las especificaciones sugeridas por Fundalam (Fundación Lactancia y Maternidad). De esta manera, las trabajadoras que regresan de su licencia puedan continuar con la lactancia.

En 2009, **Mimo & Co** inauguró su propio jardín maternal o centro de cuidado infantil para hijas e hijos de las trabajadoras de la empresa. El jardín cuenta con una capacidad para más de 50 bebés, niñas y niños. Ya han asistido más de 110 niñas y niños. Dispone de 5 salas hasta los 3 años inclusive. El espacio está abierto todos los días que se encuentra en funcionamiento la empresa, incluyendo el periodo vacacional, y cuenta con horario extendido (de 7:30 a 18 h).

Por su parte, **Provincia ART** 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.

El **Grupo Sancor Seguros** también implementó lactarios en diversos edificios, de manera de apoyar la lactancia materna y la conciliación laboral y familiar en la primera etapa de vida de hijas e hijos de sus trabajadoras.

Ejemplos de buenas prácticas en relación con acciones de comunicación

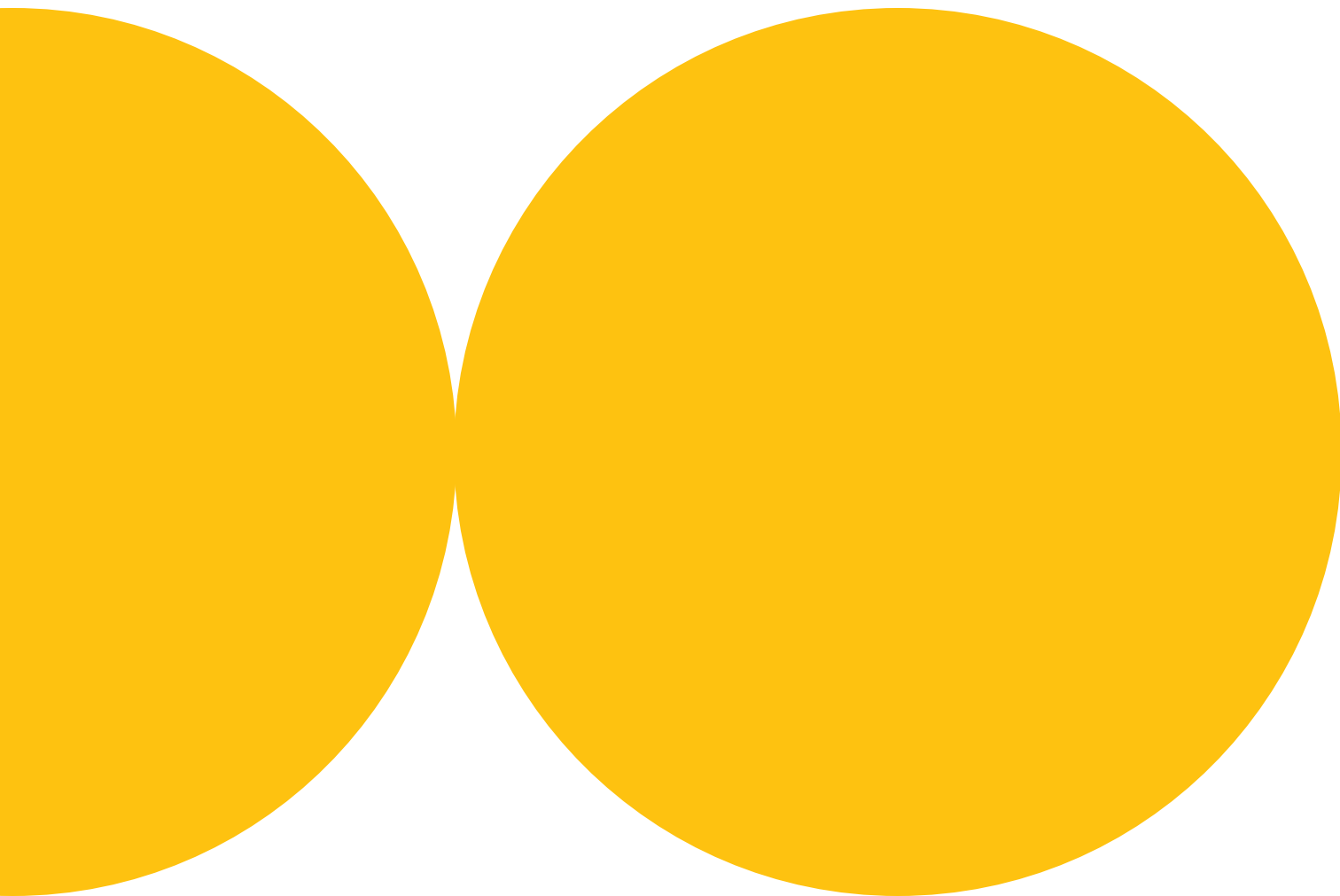
Comunicación e incidencia

Las empresas pueden generar impactos positivos a partir de campañas de comunicación internas y externas. Con ellas se puede avanzar en romper con estereotipos de género, generar conciencia social sobre la necesidad de avanzar en los derechos de las mujeres y colectivos LGBTQI+ para trabajar por la equidad de género, así como visibilizar el papel del sector privado en materia de acciones y políticas de cuidado. La comunicación indudablemente debe formar parte de una estrategia integral de políticas de cuidado.

Avon lanzó una campaña audiovisual en 2018 por el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres, titulada «#Cambiáeltrato». Abordó la violencia en distintos ámbitos: violencia digital, violencia doméstica, y acoso callejero. La campaña fue protagonizada por varones que recreaban conversaciones íntimas y apelaba a romper con la complicidad que se genera en ámbitos e interacciones masculinas respecto al tema.

Por último, **YPF** lanzó en 2020 una campaña gráfica para el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer Trabajadora. Acompañada del lema «Feliz día es con equidad», se difundieron distintos mensajes vinculados a las desigualdades y violencias que viven las mujeres: violencia de género, participación en el ámbito del trabajo, redistribución de tareas domésticas y de cuidados no remunerados. Estas campañas son importantes porque muestran cómo las empresas empiezan a producir mensajes que visibilizan al 8M como un día de reflexión y de expresión de demandas por parte del movimiento de mujeres.

³⁰ Para ver la importancia de la lactancia en los espacios de trabajo consultar el anexo II (pág. 95).



Referencias bibliográficas

- Abramo, L. (2003). Costos laborales de hombres y mujeres en países de América Latina: mitos y realidad. http://white.lim.ilo.org/gpe/documentos/doc_costos_comut_abramo_18mar03.pdf
- Allen, B. (2017). Lack of Childcare Leaves Money on the Table. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/break-the-future/2017/11/30/lack-of-childcare-leaves-money-on-the-table/#33f129ff3e79>
- Appelbaum, E. y Milkman, R. (2011). *Leaves That Pay: Employer and Worker Experiences with Paid Family Leave in California*. Center for Economic and Policy Research. <http://cepr.net/documents/publications/paid-family-leave-1-2011.pdf>
- Banco Mundial. (2018). Índice de capital humano. <http://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital>
- Boushey, H. y Glynn, S. J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*. <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf
- CEPAL y UNICEF. (2011). Desafíos. Boletín de la infancia y adolescencia sobre el avance de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, (12). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35987/1/desafios12_cep-unicef_es.pdf
- Comité de los Derechos del Niño. (2013). Observación general N° 16 (2013) sobre las obligaciones del Estado en relación con el impacto del sector empresarial en los derechos del niño. https://www.unicef.org/csr/css/CRC_General_Comment_SPANISH_26112013.pdf
- ELA. (2014). La organización social del cuidado de niños y niñas. Elementos para la construcción de una agenda de cuidados en Argentina. <http://www.ela.org.ar/a2/objetos/adjunto.cfm?codcontenido=1815&codcampo=20&aplicacion=app187&cni=14&opc=49>
- ELA, CIPPEC y UNICEF (2016). Licencias. Tiempos para cuidar. <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?-muestra&codcontenido=2660&plcontempl=43&aplicacion=app187&cni=15&opc=49>
- ELA y UNICEF. (2017). El derecho al cuidado en las propuestas de reforma normativa. <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=2995&plcontempl=43&aplicacion=app187&cni=15&opc=49> (2017). El derecho al cuidado en las políticas de las empresas. <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=3030&plcontempl=43&aplicacion=app187&cni=15&opc=49>
- Ellingstaeter, A. (1999). Dual Breadwinners between State and Market. En Crompton, Rosemary (Ed.), *Restructuring gender relations and employment. The Decline of the Male Breadwinner*. 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*. https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/RSE_RolEmpresas_PromocionPaternidadesMaternidadesResponsables_EXI.pdf
- England, P., Budig, M. y Folbre, N. (2002). *Wages of Virtue: The Relative Pay of Care Work en Social Problems*, 49(4), 455-473.
- Esping-Andersen, G. y Palier, B. (2011). Los tres grandes retos del Estado de Bienestar. Editorial Ariel.
- Esquivel, V. (2014). *La Pobreza de Ingreso y Tiempo en Buenos Aires, Argentina. Un ejercicio de*

medición de la pobreza para el diseño de políticas públicas. PNUD. https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/POBREZA_ARGENTINA_PNUD.pdf

■ Fondo Monetario Internacional. [FMI] (2019). Finanzas & Desarrollo, 56(1). <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2019/03/pdf/fd0319s.pdf>

■ Fundación Mujeres. (s/f). *Herramientas de diagnóstico para el distintivo de Calidad de Género. Monográfico N° 3: Integración de la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y la selección de personal*. <http://www.inmujer.gob.es/publicaciones-electronicas/documentacion/documentos/de0016.pdf>

■ Great Place to Work. (2018). *Equilibrio entre vida personal y laboral en las organizaciones*. <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/informes/investigacion-equilibrio>

■ Hein, C. y Cassirer, N. (2010). *Workplace Solutions for Childcare*. International Labour Office. http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/5714I-LO_2010.pdf

■ Instituto Vasco de la Mujer [Emakunde]. (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en programas y proyectos de desarrollo*. Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior. Dirección de Cooperación al Desarrollo. https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guia_genero_es.pdf

■ International Finance Corporation [IFC]. (2016). *SheWorks: putting gender-smart commitments into practice at the workplace*. World Bank Group. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de9a7ee8-940a-450a-bb19-eb452f9fa08e/SheWorks+Final+Report.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IDhiP4z>

■ (2017). Tackling Childcare. The business case for employer-supported childcare. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling_childcare_the_business_case_for_employer_supported_childcare

■ IPPF/WHR y Promundo. (2017). *Estado de la paternidad: América Latina y el Caribe*. <http://www.campanapaternidad.org/wp-content/uploads/2017/06/2017-Informe-Estado-de-la-Paternidad-LAC.pdf>

■ Martelotte, L., Méndez, F. y Gallo Llorente, V. (2017). *Las trabajadoras asalariadas en el sector privado y las políticas públicas de cuidado en la Argentina: una caracterización de la situación ocupacional actual*. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo N° 13.

■ Marcario, R. (2016). Why Should Employers Care About Families? <http://www.patagonia.com/blog/2016/08/why-should-employers-care-about-families/>

■ McKinsey Global Institute. (2015). The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

■ Niethammer, C. (2016). Caring about employer-supported childcare: Good for business, good for development. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/voices/caring-about-employer-supported-childcare-good-business-good-development>

■ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos [ACNUDH]. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

■ — (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusiness-HR_SP.pdf

■ — (2012). *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la Interpretación*. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf

■ Ostry, J., Alvarez, J., Espinoza, R., Papageorgiou, C. (2018). Economic Gains From Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence. International Monetary Fund. *Staff Discussion Notes No. 18/06*. <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Economic-Gains-From-Gender-Inclusion-New-Mechanisms-New-Evidence-45543>

■ Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Maternidad, paternidad y trabajo. Pequeños pasos

- para lograr grandes resultados. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438275.pdf
- — (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
 - — (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_483214/lang--es/index.htm
 - — (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf
 - (2018). El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633168.pdf
 - OIT, UNICEF, PNUD, CIPPEC. (2018). *Las políticas de cuidado en Argentina. Avances y desafíos*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_635285.pdf
 - Pautassi, L. y Zibecchi, C. (Coords.). (2013). *Las fronteras del cuidado. Agenda, derechos e infraestructura*. Editorial Biblos.
 - PNUD. (2008). *Desafíos de la igualdad de género en la Argentina. Estrategia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/G%C3%A9nero/undp_ar%20Desafiosigualdaddegeneroweb.pdf
 - — (2010). *Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*. http://www.americlatinagenera.org/es/documentos/Mannual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf
 - — (2012). Guía de Derechos Humanos para Empresas. Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos. https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Gu--a_Empresas-y-Derechos-Humanos.pdf
 - PwC. (2016). The PwC Diversity Journey: Creating Impact, Achieving Results. Creating impact, achieving results. <https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>
 - Razavi, S. (2007). The Political and Social Economy of Care in a Development Context, Gender and Development Programme, Paper N° 3. UNSRID.
 - Rodríguez Enríquez, C. (2009). *Las políticas de conciliación empleo-responsabilidades de cuidado y la distribución del trabajo. Exploración de argumentos económicos*. [Ponencia] 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo-ASET.
 - Rodríguez Enríquez, C. y Marzonetto, G. (2016). Organización social del cuidado y desigualdad: el déficit de políticas públicas de cuidado en Argentina. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* 4(8), 105-134. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/54157>
 - UNICEF. (2013). *Inversión social privada en infancia*. https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/RSE_Cuadernos_Inversion_Social_Privada_en_Infancia.pdf
 - — (2013). Los niños son asunto de todos: manual de trabajo 2.0. Guía para integrar los derechos del niño en políticas corporativas, evaluaciones de impacto e informes de sostenibilidad. https://www.unicef.org/csr/css/Children_Are_Everyones_Business_Workbook_2.0_Spanish_Version.pdf
 - — (2017). *Empresas e Infancia 2020. Construcción de una agenda común para promover y respetar los derechos de los niños, niñas y adolescentes*. https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/RSE_CPD-Sector-Privado.PDF
 - — (2017). Informe anual de actividades. https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/PFP_informe2017.pdf
 - — (2011). Derechos del Niño y Principios Empresariales. UNICEF, Save the Children, Pacto Mundial de Naciones Unidas. https://www.unicef.org/csr/css/Principles_Spanish_FINAL_LR.pdf
 - — (2018). Fomento de una cultura de lactancia materna en los centros de trabajo: Instalación y funcionamiento de salas de lactancia. <https://www.unicef.org/mexico/media/1911/file/Guia%20de%20Lactancia%202018.pdf>

- — (2018). Salas de lactancia en el lugar de trabajo. Guía para empresas
- — (2019). Sector privado y los derechos de niñas, niños y adolescentes en la Argentina. www.unicef.org.ar/informeempresaseinfancia
- Workplace Gender Equality Agency of Australia. (2018). *Developing a leading practice parental leave policy*. <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/WGEA-Leading-Practice-Parental-Leave-Policy-Guide.pdf>



Anexos





Anexo I

Licencia por violencia de género en el ámbito doméstico: lineamientos básicos para empresas

La violencia contra las mujeres es una **problemática social compleja que atraviesa clases sociales y distintos niveles socioeducativos**. Esta forma extrema de discriminación hacia las mujeres puede manifestarse tanto en la vida familiar y en los vínculos afectivos (denominada «violencia doméstica»), como en los ámbitos públicos (como es el caso de la violencia y acoso laboral, el acoso callejero, y la violencia institucional, entre otros).

La Ley 26.485 de Protección Integral a la Mujeres sostiene en su art. 4º:

*Se entiende por **violencia contra las mujeres toda conducta, acción u omisión que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las [violencias] perpetradas desde el Estado o por sus agentes (el resaltado es propio).***

Las empresas, en particular, y los ámbitos laborales, en general, cuentan con un importante potencial para aportar a la prevención de las distintas manifestaciones de las violencias. En relación con la violencia doméstica, las empresas y ámbitos laborales pueden contribuir haciendo propio el mensaje por la igualdad, difundiendo información, y brindando acompañamiento a sus colaboradoras que atraviesen situaciones de violencia doméstica. Si bien la violencia doméstica suele originarse fuera del ámbito laboral (en el marco de relaciones de pareja, actuales o pasadas), tiene un impacto tal dentro del espacio de trabajo que afecta la productividad y el bienestar, no solo de las personas que la sufren directamente, sino también de sus compañeras y compañeros de trabajo.

— Recuadro 18: Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

En 2019, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobó el Convenio 190. El mismo brinda herramientas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, prestando especial atención a la violencia ejercida por razones de género, para asegurar el derecho de toda persona a una vida libre de violencia y acoso. Esta herramienta internacional reconoce a la violencia doméstica como un tipo de violencia que, aunque no se produce específicamente en el ámbito laboral, tiene efectos sobre el empleo, sobre la seguridad y salud de las personas trabajadoras

y establece que los gobiernos, y las organizaciones e instituciones del mercado de trabajo (donde se incluye a las empresas) pueden contribuir a reconocer, acompañar y abordar el impacto de esta violencia. Este convenio entrará en vigor en 2021 y, al momento de la redacción de este documento, el Congreso Nacional argentino aprobó el proyecto de ratificación.

A continuación, se recogen recomendaciones generales para que las empresas (o espacios de empleo) incorporen en relación con la violencia doméstica que atraviesan sus empleadas o colaboradoras:

- Integrar la licencia por violencia doméstica a políticas integrales de igualdad de género y diversidad. Agregar a la licencia, un protocolo de atención y acompañamiento por parte de la empresa frente a las situaciones de violencia doméstica.
- Contar con el pleno respaldo y el expreso compromiso de las autoridades y gerencias de la organización. Ellas tendrán un rol central en la implementación de la política para acompañar situaciones de violencia doméstica.
- Desarrollar instancias periódicas de sensibilización y capacitación a actores claves dentro de la organización, tales como: personal del área de recursos humanos, referentes de otras áreas responsables de su implementación, gerencias, mandos medio y líderes.
- Conocer, de manera anticipada, los recursos de contención, atención y derivación disponibles en la comunidad para ofrecer a la mujer en situación de violencia doméstica cuando ella lo requiera.
- Monitorear la implementación de la licencia, incluyendo indicadores de seguimiento para contar con insumos que retroalimenten mejoras a la política.

A las recomendaciones enumeradas previamente, para diseñar una licencia por violencia doméstica se suman las siguientes pautas:

- No obligar a la presentación de una denuncia judicial o policial como condición para acceder a la licencia. Ella puede otorgarse con la sola declaración de la mujer o requiriendo la presentación de una constancia de un centro de salud o un centro de referencia y/o asistencia especializada.
- Garantizar el resguardo explícito de la protección de la confidencialidad.
- Brindar flexibilidad para el goce de la licencia, ya que el acompañamiento a la mujer en situación de violencia doméstica puede requerir adaptarse a los tiempos, espacios y/o formas de trabajo, de modo de responder a las necesidades acordadas, siempre en diálogo con ella y evaluando caso por caso.
- No determinar una extensión máxima de la licencia o una única manera de gozar de ella, ya que cada caso requiere un abordaje diferente.
- No dejar aspectos fundamentales de la licencia librados a la arbitrariedad de cada líder de equipo, sino formularlos en la redacción de una política genérica, que sea aplicable en todos los casos y que pueda adaptarse a las necesidades de la mujer involucrada.
- Resguardar a la trabajadora de un despido arbitrario y de otros mecanismos de discriminación en políticas de ascenso, capacitación, remuneración, etc.

Anexo II

La lactancia en el lugar de trabajo

La incorporación de la mujer en el mercado laboral es uno de los fenómenos demográficos más importantes a nivel mundial en las últimas décadas. Ha traído, y sigue trayendo, grandes cambios y retos en la dinámica laboral, en las políticas y en las prácticas de las empresas, y hasta en la organización de las familias.

A pesar de que las mujeres tienen cada vez más presencia en la actividad económica, existen factores biológicos, culturales y sociológicos que condicionan su ingreso y permanencia en un empleo. Uno de esos factores es la maternidad. En la práctica, la conciliación de la vida laboral y familiar representa un desafío, principalmente para las mujeres trabajadoras que son madres. **Familia y trabajo pueden y deben ir de la mano.** Pero, para que así sea, es necesario generar condiciones para la protección de la maternidad.

Las madres que trabajan fuera de su hogar deben regresar a sus puestos de trabajo, por lo general, cuando sus hijas o hijos cumplen los tres meses de vida. Dicha reinserción laboral es una de las principales causas que **suspenden la lactancia** antes de los seis meses del bebé. Otro número importante de mujeres se vieron obligadas a **dejar sus trabajos remunerados** para no descuidar la responsabilidad que involucra la decisión de ser madres y alimentar con leche materna a sus hijas e hijos. Las madres trabajadoras que deciden alimentar a sus hijas o hijos con leche materna se ven obligadas a extraerla en ambientes del entorno de trabajo que no reúnen las condiciones apropiadas para la extracción y conservación de la leche materna, tales como: baños, cocinas, comedores, oficinas, u otros lugares poco adecuados. Estas situaciones desalientan a las trabajadoras con hijas e hijos en edad de lactar y las incitan, finalmente, a alimentar a sus hijos e hijas con los sucedáneos de la leche materna (práctica que afecta de manera directa el futuro saludable de la niñez). Los beneficios de la lactancia materna son múltiples y alcanzan a la madre, al hijo o hija, a la familia, a la empresa, y al país.

Una propuesta para conciliar esta necesidad en los lugares de trabajo, son **las salas de lactancia**. Consisten en espacios donde las madres lactantes pueden amamantar o extraer su leche en el centro de trabajo, almacenarla adecuadamente y, al término de su jornada laboral, llevarla a su casa para alimentar a su hija o hijo. Establecer una sala de lactancia genera entornos laborales protectores de la salud e igualitarios, ya que provee a las trabajadoras en periodo de lactancia, un espacio cálido, higiénico y adecuado donde continuar con la lactancia materna y conciliar así sus actividades laborales y familiares, sin sacrificar ninguna. Adicionalmente, si existe apoyo empresarial a la lactancia, el empleador no se enfrenta al riesgo de perder a una empleada calificada. Por último, al contar con una sala de lactancia, la empresa elimina uno de los problemas más comunes de agenda pública de salud (como lo es el abandono de la lactancia materna). Implementar como política institucional la instalación de una sala de lactancia sostiene esta política en el tiempo y **promueve la corresponsabilidad de mujeres embarazadas, madres lactando y comunidad empresarial**. Esta política debe estar plasmada en una circular, o comunicado similar, y debe estar firmada por la máxima autoridad del centro de trabajo, donde se declare el compromiso de directivas, directivos, colaboradoras y colaboradores.

Lineamientos mínimos sugeridos para una política de lactancia:

- El apoyo de la empresa al fomento de una cultura de lactancia.
- Durante los primeros seis meses de vida de las y los lactantes, la empresa brindará las condiciones que permitan mantener la lactancia materna exclusiva.
- Luego de ese periodo, y hasta los dos años, continuará ofreciendo apoyo para sostener la lactancia materna complementaria.
- Para los efectos arriba señalados, la empresa debe ser flexible respecto de la toma de las pausas para lactancia.
- La empresa también dispondrá de una sala de lactancia para que cualquier madre trabajadora, que así lo desee, pueda amamantar, extraer y conservar su propia leche en un lugar higiénico, privado, confortable, tranquilo y accesible.
- Apoyar a las mujeres que están lactando, brindando información sobre centros de salud especializados en la temática.

Dicha política institucional y sus lineamientos deben difundirse a todo el personal que trabaja en la empresa, a través de los diferentes canales de comunicación organizacional. Con ello, el área de recursos humanos debe garantizar el buen funcionamiento de la sala de lactancia.

Por último, es recomendable **facilitar opciones a las madres** para promover la continuidad de la lactancia hasta que sus hijas o hijos cumplan 24 meses, con acciones concretas como:

- Prestar facilidades para el amamantamiento o extracción de leche durante la jornada laboral.
- Posibilitar el acceso a guarderías cercanas o en el lugar de trabajo.
- Ofrecer horarios flexibles.
- Permitir el trabajo a tiempo parcial.
- Admitir trabajar desde el domicilio.

La instalación de una sala de lactancia no representa un costo elevado para la organización, ya que no necesariamente se requiere de un espacio nuevo, sino que puede acondicionarse alguno existente para que las mujeres trabajadoras en periodo de lactancia puedan extraer su leche durante la jornada laboral y procuren su conservación durante la misma, para continuar con la lactancia materna exclusiva y complementaria. Una vez que la empresa cuente con una política de lactancia materna, se sugieren los siguientes **pasos para la instalación de la sala de lactancia**:

Paso 1: identificar y asignar un espacio accesible, privado, cómodo, acogedor e higiénico dentro del lugar de trabajo para las madres trabajadoras en periodo de lactancia.

Para la ubicación del espacio es necesario mantener distancia respecto a los lugares donde se manejen sustancias tóxicas o donde haya depósito de residuos.

Paso 2: equipar el espacio físico con los recursos materiales mínimos y necesarios para su adecuado funcionamiento.

Recursos materiales mínimos:

- Sillas ergonómicas, cómodas y lavables.
- Mesas individuales.
- Refrigerador con congelador independiente para conservar la leche extraída.
- Dispensador de agua potable.
- Bacha de lavado con jabón de manos y detergente.
- Termómetro.
- Toallas de papel.
- Tomas de corriente (una por cada silla y una para el refrigerador).
- Pizarrón blanco y marcadores.
- Tacho de basura.
- Una libreta o ficha de registro de uso de la sala de lactancia.

Recursos opcionales de utilidad:

- Disponer de una biblioteca con libros, guías, folletería con información sobre embarazo, lactancia, primera infancia, entre otras temáticas. Con propósitos higiénicos, lo ideal es que la biblioteca sea cerrada.
- Invitar a las madres a que colaboren con la ambientación de la sala, como forma de apropiarse del espacio.

Paso 3: Nombrar a una persona como coordinadora y administradora de la sala.

La persona que se designe como responsable de la sala tiene como tareas:

- Difundir la existencia de la sala de lactancia entre el personal.
- Promover el uso adecuado de la sala.
- Coordinar y verificar el adecuado mantenimiento y buen funcionamiento de la sala.
- Realizar propuestas de mejora.

Paso 4: Aplicar normas de seguridad e higiene que coadyuven para garantizar la calidad de la leche materna durante el proceso de extracción, conservación y transporte al hogar.

Las normas de higiene y seguridad que deben contemplarse para salas de lactancia son:

- Lavarse las manos al ingresar a la sala.
- Limpiar la sala a diario.
- Evitar colocar insumos que acumulen polvo.
- Mantener limpio el refrigerador (el mismo debe ser de uso exclusivo para la leche materna).
- No ingresar otros alimentos que puedan contaminar la leche materna.

Para que, con seguridad y confianza, se haga uso de la sala de lactancia, es importante contar con un **reglamento de uso** que contemple las siguientes instrucciones:

- El horario de uso de la sala de lactancia se determina por el número de usuarias, y por sus horarios de lactancia; y contará con la autorización de la dirección de la empresa.
- El uso de la sala de lactancia es exclusivamente para el amamantamiento, la extracción y la conservación de la leche materna durante la jornada laboral.
- Cada visita debe registrarse en la libreta o ficha de registro de uso de la sala de lactancia.
- En cada visita es necesario realizar un lavado de manos adecuado, antes y después de utilizar la sala.
- Todo el material que se utilice para la extracción y conservación de la leche debe estar debidamente lavado y esterilizado.
- El uso, limpieza y esterilización de los frascos y equipo que se utilice para la extracción es responsabilidad de cada usuaria.
- Cada usuaria será responsable de etiquetar sus frascos con los siguientes datos: nombre completo, fecha y hora de extracción, cantidad extraída en mililitros.
- La limpieza de la sala de lactancia estará a cargo del personal de limpieza que designe la institución o empresa.
- Está prohibido introducir alimentos o comer dentro de la sala de lactancia.
- La sala de lactancia no se debe usar para otras actividades que no sean las descriptas en la política.

Con el fin de llevar un control y seguimiento en el uso de la sala de lactancia, es necesario contar con indicadores de gestión. Ellos garantizarán la eficiencia y sostenibilidad de la sala. Dos indicadores útiles para evaluar los resultados de la sala de lactancia podrán ser:

- Porcentaje de mujeres (en periodo de lactancia) que hacen uso de la sala.
- Duración, en meses, de la lactancia de hijas e hijos de madres trabajadoras que usaron la sala de lactancia.

Anexo III

Hoja de ruta

A continuación, se detallan los pasos para implementar una política de licencias desde un enfoque de derechos de niñas, niños y adolescentes:

1. Antecedentes y compromiso

La empresa u organización empleadora debe conocer y respetar los marcos normativos vigentes en materia de derechos laborales en general (como ser el principio constitucional de igualdad y no discriminación), y en relación con las licencias en particular (ya sea licencias vigentes en leyes nacionales, acuerdos sectoriales o por empresa y/o convenios colectivos de trabajo). El respeto a los estándares vigentes es el punto de partida. Por encima de ese piso, podrán ofrecerse beneficios superadores.

Además de los antecedentes normativos, **se sugiere realizar un relevamiento previo de buenas prácticas** nutriéndose de análisis comparativos (*benchmarks*) externos, estándares, resultados de estrategias, recursos locales e internacionales y casos de estudio que brinden antecedentes en otras empresas. Esta sistematización de información debería incluir datos en torno a los principales beneficios asociados a la adopción de políticas de cuidado, no solamente como una forma de garantizar el compromiso de la empresa con los derechos humanos, sino incluyendo también las razones de negocio, es decir, el denominado caso de negocio (*business case*).

Complementariamente, **para desarrollar una política de cuidados se requiere el apoyo expreso de la alta gerencia** con la agenda y los objetivos a alcanzar. Las áreas claves (como recursos humanos, beneficios, legales, comunicación, entre otras) deben estar sensibilizadas y comprometidas con la estrategia y sus metas. Para lograr un efectivo compromiso de las personas en lugares de decisión dentro de la organización, los antecedentes, estándares y casos de estudio pueden ser herramientas útiles para comprometer a las altas gerencias y los mandos medios. Además, el uso por parte de los líderes varones de las licencias de paternidad y otras licencias que apoyan la corresponsabilidad en el cuidado es fundamental, dado que tiene un importante valor simbólico como modelo a seguir para otros trabajadores, habilitando e impulsando a otros a tomarse estas licencias.

2. Análisis de situación y autodiagnóstico

Es recomendable **realizar un autodiagnóstico para conocer en profundidad el punto de partida** en el que se encuentra la empresa. En él puede indagarse, por ejemplo, a través de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las licencias actualmente vigentes? ¿Estas licencias se adaptan a las necesidades del personal? ¿Cuál es el grado de satisfacción sobre las mismas por parte de las y los trabajadores?

Para ello, se sugiere utilizar estudios cualitativos y cuantitativos. De hecho, una lección aprendida por parte de aquellas organizaciones y empresas que han emprendido estas estrategias de cuidado es la **escucha activa a necesidades reales** de las personas, atendiendo a las especificidades de distintos grupos poblacionales. Para garantizar esta escucha es recomendable asegurar la existencia de los medios y las oportunidades que canalicen de manera franca las preocupaciones y necesidades de las colaboradoras y los colaboradores y recibir, de primera mano, la devolución sobre las políticas implementadas. Al contar con **distintos canales de expresión** de percepciones y demandas, desde canales que permitan una comunicación directa (como pueden ser entrevistas

y *focus groups*), hasta otros que garanticen la confidencialidad de la información, (como buzones de sugerencias o encuestas anónimas) fortalece la estrategia integral de cuidado.

3. Diseño de una estrategia integral de conciliación

Una vez que la organización cuenta con el análisis de los resultados del autodiagnóstico y de la lectura de bibliografía y antecedentes **se recomienda diseñar la política de licencias y de cuidado integral** de la organización.

La estrategia de ampliación de licencias debe estar basada en el **principio de la corresponsabilidad** (es decir, no dirigida exclusivamente a mujeres, sino integrando a varones y otras identidades de género), respetando el cambio cultural en la concepción de las familias, y las identidades y expresiones de género. El horizonte debe ser siempre la universalidad y la equidad en el acceso al derecho al cuidado. Para ello, es menester que se apoye la diversidad de composiciones familiares, la no discriminación por identidad y/o expresión de género, la orientación sexual, la discapacidad, etc.

Algunas de estas licencias y políticas de cuidado que se están extendiendo o incorporando a las políticas de recursos humanos en el mundo del trabajo son:

- **Licencia por maternidad y paternidad**³¹. Algunas empresas optaron emplear, para las licencias por nacimiento, la denominación de «licencia para cuidador primario y licencia para cuidador secundario». Se trata de una transformación, no solo lingüística, sino también de paradigma hacia la igualdad de género y la corresponsabilidad, ya que estas licencias pueden ser tomadas indistintamente por varones y mujeres; y así, contribuir a derribar el estereotipo según el cual las mujeres son las principales responsables del cuidado de hijas e hijos.
- **Licencia por adopción**. A fin de contribuir a su equiparación con la maternidad y paternidad biológica.
- **Licencia por trámites previos a la adopción**.
- **Licencia parental**. Es aquella que se otorga una vez finalizadas las licencias por nacimiento. Su uso puede ser compartido por ambos integrantes de la pareja. Estas licencias reconocen que las necesidades de cuidado se extienden más allá de los primeros meses de vida de niñas y niños y tienen, entre sus objetivos, fomentar la corresponsabilidad.
- **Licencia por embarazo de alto riesgo, nacimiento pretérmino, o nacimientos o adopciones múltiples**.
- **Licencia por enfermedad de familiar**.
- **Licencia o franquicias horarias por adaptación escolar**. Consisten en permisos con goce de haberes para disponer de una determinada cantidad de tiempo—que puede calcularse o bien en horas diarias o bien en número de jornadas laborales— para ser empleado con diferentes finalidades.
 - Franquicias horarias por reuniones escolares.
 - Franquicias horarias por controles médicos (tanto para mujeres embarazadas como para el control de hijas e hijos).
- **Licencia por tratamientos de fertilización asistida**.
- **Licencia por violencia de género en el ámbito doméstico**.
- **Políticas de retorno gradual tras la licencia por maternidad o paternidad** (conocidas como *soft-landing*). Implican una reincorporación progresiva en términos de extensión de la jornada laboral durante una determinada cantidad de meses, sin una pérdida proporcional en términos salariales.

- Otras licencias por motivos particulares (con o sin goce de sueldo) por fallecimiento de familiares, etc.

Para lograr una política eficaz de ampliación de licencias, además del compromiso de las altas autoridades, es fundamental el trabajo de sensibilización y capacitación con quienes ocupan cargos de mandos medios, ya que como responsables de la coordinación de equipos de trabajo, suelen caracterizarse por un trato directo y cotidiano con su personal.

Además, se sugiere acompañar la extensión de las licencias de maternidad y paternidad con políticas de mentoreo que generen instancias de consulta y apoyo al personal (antes, durante y después de estas licencias), de modo de acompañar los cambios en las vidas de las personas y sus necesidades familiares en los distintos momentos de su ciclo vital.

4. Implementación de la estrategia

Antes de comenzar la puesta en práctica de la ampliación o creación de licencias en su totalidad puede ser útil recurrir a programas piloto, testando el impacto, la recepción y el uso de las políticas.

Es preciso asegurarse de definir con precisión el alcance de la ampliación de las licencias, indicadores y la designación precisa de quienes serán responsables de gestionar, autorizar y/o implementar las licencias y su implementación. También es necesario que exista una adecuada comunicación de las acciones y una difusión continua y clara de las licencias que se han creado o se han extendido, de manera de impulsar el acceso real y sustantivo por parte de las trabajadoras y los trabajadores eliminando barreras formales e informales, visibles e invisibles, para su implementación efectiva. Se debe garantizar que las comunicaciones de la empresa sean inclusivas y no discriminatorias, utilizando un lenguaje que evite estereotipos de género, sesgos maternalistas o discriminación indirecta.

Es recomendable establecer reglas claras de acceso, uso y procedimiento para cada una de las licencias. Cuanto más claras estén las responsabilidades y expectativas mutuas, tanto de empleadas y empleados como de la empresa, menos lugar habrá para los malentendidos o usos no pactados de estas políticas.

5. Monitoreo de avances y de impacto

Una buena práctica en materia de monitoreo y evaluación es la construcción de una línea de base con indicadores para analizar el uso de políticas y beneficios, el alcance y el impacto de las políticas de conciliación en aspectos como retención de talentos, ausentismo, satisfacción medida en las encuestas de clima o de beneficios, impacto reputacional dentro y fuera de la empresa, entre otros. Como se mencionó anteriormente, las empresas más pequeñas seguramente deberán desarrollar indicadores ajustados a su dinámica de negocio y su volumen de personal.

Los indicadores que se elaboren deberán estar desagregados por género (incluyendo el reconocimiento a la diversidad sexual) y medir las brechas entre las colaboradoras y colaboradores que tienen responsabilidades de cuidado respecto de aquellas y aquellos que no las tienen. Incorporar también la variable de género (más que la de sexo) permite reconocer y abordar los derechos de las personas LGBTQI+. Además, es recomendable que los indicadores consideren otras variables de análisis claves, tales como: la categoría o jerarquía dentro de la empresa, la antigüedad en la empresa, entre otras. También es clave poder recabar información relativa a las barreras de acceso a las licencias y los motivos de no utilización de estas políticas. Un último aspecto fundamental es que los relevamientos de datos personales que realice la empresa deben respetar criterios de confidencialidad, según las normativas vigentes.

6. Modificaciones y ajustes

En función de los indicadores, se podrán realizar las modificaciones que sean necesarias: rediseñando, corrigiendo y optimizando las políticas; e identificando y abordando las barreras que encuentran cada una de las implementadas.

Anexo IV

Autodiagnóstico sobre políticas de cuidado en el ámbito empresarial

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar las políticas y las prácticas en relación con la conciliación familiar y laboral, la igualdad de género y el derecho al cuidado de niñas y niños. Se organiza en función de diferentes ejes (compromiso y comunicación; implementación y medición) que identifican tanto las fortalezas como los aspectos en los que es necesario continuar profundizando.

El cuestionario de autodiagnóstico también se encuentra disponible en formato digital en <https://empresasquecuidan.org/>

Nombre de la empresa		Contacto responsable	Nombre: Cargos:
Sector y tipo de empresa (pública, privada, mixta, cooperativa)		Tamaño de la empresa (personas empleadas)	

Bloque 1: Conformación de género en empresa y cultura organizacional

Proporción de mujeres en la empresa	(en %)	
Proporción de mujeres en puestos de toma de decisión (puestos gerenciales, puestos ejecutivos y/o comisión directiva/directorío)	(en %)	¿La empresa desarrolla acciones o políticas para modificar la cantidad de mujeres en puestos de decisión? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica Describir brevemente las acciones:

Dimensión 1: Compromiso

¿La empresa tiene una estrategia de igualdad de género y conciliación laboral y familiar para toda la organización , en la que se identifiquen áreas prioritarias y metas objetivo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar
¿La empresa cuenta con algún documento de compromiso con la igualdad de género, el derecho al cuidado, y la conciliación laboral y familiar de empleadas y empleados?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia de difusión y características del compromiso
¿La empresa ha divulgado internamente la estrategia y/o el documento de compromiso con la igualdad de género, el cuidado y la conciliación laboral y familiar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia de difusión y características del compromiso
¿La empresa difunde ofertas de trabajo, reclutamiento y ascenso libres de discriminación ? Es decir, ¿se asegura de que estas instancias no sean influidas por sesgos de género, edad, responsabilidades familiares, u otros?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar
¿La empresa usa lenguaje e imágenes no discriminatorias ni sexistas en sus comunicaciones internas y externas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿La empresa contempla mecanismos de reclutamiento y ascenso basados en la no discriminación (asegurándose que dichos mecanismos no sean influidos por sesgos de género, edad, responsabilidades familiares)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar
¿La empresa cuenta con canales de consulta que permitan identificar las necesidades y demandas de colaboradoras y colaboradores respecto de la conciliación familia-trabajo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	En caso de respuesta afirmativa (Si): ¿Cuáles utiliza? - Encuestas de clima - Grupos focales - Buzones anónimos - Intranet, portal o red social interna - Instancias informales - Otros canales
¿La empresa toma medidas proactivas para impulsar la agenda del cuidado en la cadena de valor y la contratación de proveedores?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar las medidas concretas

Dimensión 2: Implementación

En relación con las siguientes políticas de cuidado y conciliación familiar y de trabajo, indicar cuáles son los estándares de la empresa.

Tipo de política de cuidado	Sí / No	Especificación (descripción de la política)	Aplicación directa (AD) o requiere de previa aprobación de su líder (PA)	Disponibilidad para todo el personal <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A Sí / No, ¿por qué? (puede seleccionar más de una razón) <input type="checkbox"/> Razones operativas <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Otras
¿La empresa brinda una licencia por maternidad por encima de lo legalmente previsto?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
¿La empresa brinda una licencia por paternidad por encima de lo legalmente previsto?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
¿La empresa brinda extensión adicional de las licencias en casos específicos , por encima de lo legalmente previsto?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar detalles de las licencias en casos específicos en los siguientes recuadros		
Licencia en casos de adopción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
Licencia por nacimientos pretérmino ³³	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
Licencia por embarazos de alto riesgo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
Licencia por partos múltiples	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
Licencia por nacimiento de niña o niño con discapacidad ³⁴	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		

Licencias por maternidad/ paternidad para parejas del mismo sexo y/o de la diversidad sexual	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (modalidad y días)		
Licencia por violencia de género en el ámbito doméstico	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (modalidad y días)		
Esquemas de regreso gradual (soft landing) al trabajo posterior a la licencia de maternidad o paternidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
Licencia para el cuidado de hijas, hijos, familiares enfermos y/o emergencia familiar	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (días)		
¿La empresa cuenta con lactario o facilidades adicionales para apoyar la lactancia entre sus trabajadoras?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	En caso de respuesta afirmativa (Sí), especificar: - Lactario - Espacios amigos de lactancia - Reducción horaria adicional a la prevista por ley		
¿La empresa tiene jardín maternal o centro de cuidado infantil propio para hijas e hijos de colaboradoras y colaboradores?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	En caso de respuesta afirmativa (Sí), especificar: - Centro de cuidado o maternal propio - Vacantes cubiertas por la empresa en un centro de cuidado o en un jardín maternal externo - Otro		
¿La empresa brinda una compensación económica para el personal en concepto de jardín maternal o centro de cuidado infantil?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	En caso de respuesta afirmativa (Sí), indicar hasta qué edad cubren y de qué monto es la compensación. - Monto (en pesos): - Hasta los 3 años de la niña/o - Hasta los 4 años de la niña/o - Hasta los 5 años de la niña/o - Otra modalidad		

¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (modalidad y días)		
¿La empresa ofrece facilidades para que el personal (madres y padres) asistan a reuniones escolares y/o períodos de adaptación escolar ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (modalidad y días)		
¿La empresa ofrece flexibilidad para asistir a controles prenatales a padres y madres?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar (modalidad y días)		
¿La empresa ofrece la posibilidad de 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, cuáles son las áreas que reciben este beneficio, etc.)		
¿La empresa ofrece espacios de acompañamiento luego de la licencia por maternidad (por ejemplo, instancias de mentoreo y/o desarrollo de carrera)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar modalidad		
¿La empresa genera instancias de sensibilización con mandos medios y superiores para que apoyen e incentiven el uso de las políticas de cuidado en sus equipos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar		
¿En qué medida está de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase para describir la cultura organizacional de su empresa: «Las y los líderes valoran el trabajo fuera de hora de sus equipos como una señal de compromiso con la empresa»?	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> No aplica (no se realiza trabajo fuera de hora)			
¿En qué medida está de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase para describir la cultura organizacional de su empresa: «Utilizar beneficios puede afectar la valoración positiva del personal y las posibilidades de ascenso dentro de la empresa»?	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> No aplica (no se realiza trabajo fuera de hora)			

Dimensión 3: Medición

<p>¿La empresa cuenta con encuestas o herramientas para evaluar el grado de satisfacción del personal respecto de las políticas de cuidado, desagregando información por género, edad y responsabilidades familiares?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<p>Especificar frecuencia y modalidad</p>
<p>¿La empresa realiza consultas o encuestas al personal para determinar si las políticas y los beneficios se ajustan a sus necesidades?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<p>Especificar frecuencia y modalidad</p>
<p>¿La empresa mide el porcentaje de personal que accede a beneficios de conciliación desagregados por género?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<p>¿La empresa mide el uso del beneficio de regreso gradual luego de la licencia de maternidad o paternidad?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No ofrece regreso gradual	<p>Especificar frecuencia y modalidad</p>
<p>¿La empresa mide el uso que se hace de la excedencia luego de la licencia por maternidad?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<p>Especificar frecuencia y modalidad</p>
<p>¿La empresa monitorea el número total de personas que aprovechan los beneficios del horario flexible, con datos desagregados por género?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No ofrece política de horarios flexible	
<p>¿La empresa mide el uso del espacio destinado al lactario?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No ofrece lactario	
<p>¿La empresa mide cómo las trabajadoras utilizan el uso de la hora de lactancia?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<p>¿La empresa mide el uso del espacio de cuidado?</p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No ofrece espacio de cuidado	

¿La empresa monitorea el impacto de las políticas de conciliación ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿La empresa mide el impacto de las licencias extendidas, flexibilidad horaria y opciones de conciliación sobre el ausentismo, desagregado por género, edad, responsabilidades familiares (por ejemplo, con niñas y niños de hasta 5 años a cargo) y cargo dentro de la empresa ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia y modalidad
¿La empresa monitorea la eficacia de su enfoque para retener a las mujeres después de la licencia por maternidad (por ejemplo, a través de medición de las tasas de retorno al trabajo y de retención)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia y modalidad
¿La empresa realiza un análisis exhaustivo de las causales para la terminación de una relación laboral , velando porque la misma se base en causas objetivas y no discriminatorias (como género, responsabilidades familiares, discapacidad u otros)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia y modalidad
¿La empresa mide el acceso a instancias de capacitación por género, edad de los colaboradores/as y por responsabilidades familiares?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia y modalidad
¿La empresa realiza un análisis de las barreras (visibles e invisibles) para el acceso y uso sustantivo de la conciliación laboral y familiar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Especificar frecuencia y modalidad
¿Las instancias de evaluación de políticas incluyen a múltiples áreas de la empresa? Por ejemplo, a un comité de género y conciliación (si lo hubiese), sindicatos, empleados y empleadas de diferentes rangos, etc.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Anexo V

Encuesta de beneficios sobre conciliación de la vida laboral y familiar

Bloque 1: Segmentación

1.1. Género

Mujer	
Varón	
Otro (especificar)	

1.2. Edad

1.3. Área de negocio

Para la formulación de las opciones de respuesta, agregar todas las áreas de su empresa que considere relevantes.

Administración	
Recursos humanos	
Marketing	
...	
...	

1.4. Nivel de instrucción alcanzado

Primario completo o menos	
Secundario incompleto	
Secundario completo	
Terciario/universitario incompleto	
Terciario/universitario completo	
Posgrado	
...	

1.5. ¿Qué cargo ocupás dentro de la empresa?

--

1.6. ¿Hace cuánto tiempo formás parte de la empresa?

Menos de 1 año	
Entre 1 y 5 años	
Entre 6 y 10 años	
Entre 11 y 15 años	
Entre 16 y 20 años	
Entre 21 y 25 años	
Más de 26 años	

1.7. ¿Cuál de las siguientes refleja mejor la situación de tu hogar?

Vivo sola/o	
Vivo con mis hijas/os	
Vivo en pareja sin hijas/os	
Vivo en pareja con hijas/os menores de 12 años	
Vivo en pareja con hijas/os entre 13 a 18 años	
Vivo en pareja con hijas/os mayores de 18 años	
Vivo con otros adultos: amigos /familiares/compañeros	
Vivo con mis padres	
Otra (especificar)	

1.8. ¿Tenés hijas/os?

No tengo	
1	
2	
3	
4	
5	
6 o más	

1.9. ¿De qué edades?

No tengo	
1ro	
2do	
3ro	
4to	
5to	
6to	

1.10. ¿Tenés personas a cargo con necesidades de cuidado?

Sí (pasar a 1.10.1)	
No (pasar a 1.11)	

1.10.1. ¿Cuántas personas?

1.10.2. ¿De qué edades?

1.11. ¿A qué distancia vivís del lugar de trabajo?

	km
--	----

1.12. ¿Cuánto tiempo tardás en llegar al trabajo desde tu casa?

	minutos
--	---------

1.13. ¿Accedés a alguna modalidad de flexibilidad horaria en la empresa?

Sí (especificar)	
No	

1.14. ¿accedes a alguna modalidad de jornada laboral reducida?

Sí (especificar)	
No	

Bloque 2: Jornada de trabajo y conciliación laboral y familiar

2.1. En una escala del 1 al 10, respondé las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importantes son los siguientes factores a la hora de elegir una empresa como tu lugar de trabajo?
- ¿Cuál es tu grado de satisfacción en cada uno de esos factores?

	Importancia asignada (del 1 al 10)	Satisfacción (del 1 al 10)
Política salarial y beneficios económicos		
Equilibrio entre vida laboral y familiar Oportunidades de desarrollo profesional		
Motivación y reconocimiento		
Buen clima laboral		
Flexibilidad en la jornada laboral		
Seguridad y estabilidad laboral		
Políticas que generan pertenencia a la empresa		
Políticas de igualdad y diversidad: no discriminación por género, edad y otros factores		
Buena relación con mandos inmediatos y líderes directos		

2.2. ¿Con qué frecuencia te quedás trabajando horas extra?

Nunca	
Ocasionalmente	
Algunas veces por mes	
Algunas veces por semana	
Diariamente	
Ns/nc	

2.3. ¿Con qué frecuencia tenés problemas para conciliar tu trabajo y tu vida personal?

Nunca	
Ocasionalmente	
Algunas veces por mes	
Algunas veces por semana	
Diariamente	
Ns/nc	

Bloque 3: Conocimiento, uso y satisfacción y valoración

3.1. ¿Recordás haber recibido información sobre el programa de beneficios de la empresa?

Sí	
No	
No sé	

3.2. Si recibiste, ¿a través de qué canal te llegó la información? Marcar todas las que corresponden.

Buzón masivo (<i>mailing</i>)	
Boletín (<i>newsletter</i>)	
Intranet	
Redes sociales internas	
Carteleras o afiches	
Verbalmente a través de mi líder	
Otros canales (especificar)	
No recuerdo	

3.3. ¿Conocés las siguientes políticas de conciliación laboral y familiar y beneficios de la empresa?
Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea.

La extensión de la licencia de paternidad de __ días	Sí	No
La extensión de la licencia de maternidad de __ días	Sí	No
La extensión de otras licencias (___)	Sí	No
El lactario o espacio de lactancia	Sí	No
Las modalidades de flexibilidad horaria ofrecidas	Sí	No
Las modalidades de trabajo remoto o a distancia ofrecidas	Sí	No

3.4. ¿Usaste las siguientes políticas de conciliación laboral y familiar y beneficios de la empresa?
Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea.

La extensión de la licencia de paternidad de __ días	Sí	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido «no», ¿por qué?			
La extensión de la licencia de maternidad de __ días	Sí	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido «no», ¿por qué?			
La extensión de otras licencias (___)	Sí	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido «no», ¿por qué?			
El lactario o espacio habilitado para la lactancia	Sí	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido «no», ¿por qué?			
Las modalidades de flexibilidad horaria ofrecidas	Sí	No	No me aplican
<p>En caso de haber respondido «sí»:</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces por mes</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces por semana</p> <p><input type="checkbox"/> Diariamente</p>			
<p>En caso de haber respondido «no»:</p> <p><input type="checkbox"/> No la necesité</p> <p><input type="checkbox"/> La solicité, pero no me fue accedida</p> <p><input type="checkbox"/> No está bien visto en mi sector utilizar el beneficio</p> <p><input type="checkbox"/> Otros motivos</p>			

3.5. En una escala del 1 al 10, ¿qué valoración le otorgarías a las siguientes políticas de la empresa? *Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea.*

La extensión de la licencia de paternidad de __ días	
La extensión de la licencia de maternidad de __ días	
La extensión de otras licencias (___)	
El lactario o espacio habilitado para la lactancia	
Las modalidades de flexibilidad horaria ofrecidas	
Las modalidades de trabajo remoto o a distancia ofrecidas	
...	

3.6. ¿Qué beneficios o políticas de conciliación laboral y familiar te parece que habría que mejorar o incorporar?

Bloque 4: Cultura organizacional y barreras

4.1. En una escala del 1 al 10, ¿cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes ítems en la empresa? (1 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho).

Las oportunidades para desarrollar tus capacidades profesionales	
El apoyo de compañeras y compañeros para conciliar tus demandas familiares y personales con el trabajo	
El apoyo que recibís de tu líder, jefa, jefe, supervisora o supervisor para conciliar tus demandas familiares y personales con el trabajo	

4.2. La implementación efectiva de políticas de conciliación laboral y familiar debería estar acompañada por la cultura organizacional. ¿En qué medida estás de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases para describir la cultura organizacional de tu empresa?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No me aplica
Las y los líderes valoran el trabajo fuera de hora de sus equipos como una señal de compromiso con la empresa						
Usar las facilidades de reducción horaria y licencias extendidas puede afectar la valoración positiva del personal y sus posibilidades de ascenso dentro de la empresa						
Utilizar la opción de trabajo remoto puede afectar la valoración de las y los colaboradoras frente a sus líderes						
Tener responsabilidades familiares (con niñas, niños, adultas o adultos mayores a cargo) puede afectar mis posibilidades de ser reconocida/o y crecer en la empresa						

4.3. ¿Cuán de acuerdo estarías con las siguientes frases para describir a tu empresa?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No me aplica
La empresa tiene en cuenta mis necesidades y responsabilidades familiares						
La empresa tiene en cuenta las demandas y necesidades familiares del personal a la hora de organizar la jornada laboral						
La empresa tiene en cuenta las demandas y necesidades familiares del personal a la hora de organizar y programar las capacitaciones (por ejemplo: horarios, desplazamientos, etc.)						

Anexo VI

Breve guía para evaluar los costos de implementar políticas de cuidado en las empresas

Desde las empresas hay distintas estrategias que pueden desplegarse para acompañar las necesidades de cuidado de las colaboradoras y los colaboradores. Además de lo que establece la LCT, que rige para el sector privado, numerosas empresas avanzan más allá de esta ley, sea por lo que establecen los contratos colectivos de trabajo o sea decisión propia.

Para aquellas que consideran avanzar más allá de la ley, la pregunta sobre los costos se torna relevante. En muchos casos, las percepciones y los estereotipos (de que estas políticas representan altos costos para la empresa y que disminuyen la productividad de sus colaboradoras y colaboradores) se vuelve uno de los mayores obstáculos (Abramo, 2003).

Pero estas afirmaciones no se sustentan en la evidencia disponible, sino todo lo contrario. Distintos estudios muestran que, por un lado, los costos monetarios directos para el empleador son reducidos (Abramo, 2003) y, por otro lado, dan cuenta de que avanzar en políticas de cuidados impacta de manera positiva en las empresas, tanto a nivel de clima laboral como de rentabilidad (IFC, 2016; Niethammer, 2016; Marcario, 2016). Entonces, avanzar en este tipo de políticas, no solo es lo correcto y lo que corresponde en términos éticos, sino que es bueno para las empresas y sus colaboradoras y colaboradores.

En primer lugar, es necesario considerar las tres dimensiones de las políticas de cuidado para que cada empresa evalúe en qué dirección puede ir avanzando: tiempos (licencias extendidas, mayor cobertura, licencias especiales); servicios o infraestructura (lactarios o espacios de alimentación, centros de cuidado infantil [en adelante, CCI]); o dinero (compensaciones económicas, subsidios).

En segundo lugar, sobreviene la pregunta sobre cómo calcular los costos de implementar este tipo de medidas. Con el fin de contribuir a responder este interrogante, desde ELA y UNICEF se elaboró este documento en el que, en base a la sistematización y análisis de diferentes investigaciones y estudios de caso, se ofrecen lineamientos generales y pasos prácticos para el cálculo de los costos de las políticas de cuidado.

Generalmente, al hablar de los costos de las políticas de cuidado (CPC) se suele hacer referencia a los costos directos (CD). Sin embargo, para una aproximación más acabada es necesario contemplar tres aspectos:

- 1) los costos directos (CD) de aplicar estas medidas;
- 2) el costo de oportunidad (CO) de la aplicación de esas medidas, o, en otros términos, la valorización de los costos de no incorporar este tipo de políticas (por ejemplo: a través de los costos de la separación de colaboradoras y colaboradores, de reclutamiento y entrenamiento de nuevas incorporaciones); y
- 3) la valorización económica del impacto positivo de implementar políticas de cuidado (B).

Costo directo de las políticas de cuidado (CD)

1. Estimar la cantidad de personas destinatarias de la política (población objetivo)

Un primer paso consiste en determinar la cantidad de personas que serán población objetivo de la política. Por ejemplo, en la ampliación de la licencia de paternidad, la cantidad de varones que fueron padres en el último año, o en el caso de los CCI (salas maternas), la cantidad de colaboradoras y colaboradores con hijas o hijos que podrán hacer uso de las instalaciones.

2. Asignar una valorización económica de las medidas (precio)

En segundo lugar, otorgar un valor económico a las políticas de cuidado. Una de las más frecuentes es la centrada en los tiempos para cuidar a través de la ampliación de licencias. En estos casos, la valoración de la asignación se mide a partir del salario promedio de las trabajadoras y los trabajadores. En el caso de empresas grandes con diversidad salarial según el área o sector, el salario promedio se puede desglosar por áreas y/o personas por área que estarían impactadas por la medida. Dependiendo del caso es posible adicionar otros gastos al costeo, como selección, reclutamiento y capacitación de eventuales colaboradoras y colaboradores para reemplazar a la persona de licencia. Además de la contratación, se podría incluir, en caso de ser pertinente, la capacitación de la persona. En algunos casos, se suman otros gastos, por ejemplo, en maternidad la cobertura de una prepaga (en caso de que, durante la excedencia, la persona se quede sin obra social).

3. Multiplicar la población objetivo por el valor de las medidas de cuidado

$$\text{Costos directos} = \text{población objetivo} \times \text{precio}$$

Costo de oportunidad de las políticas de cuidado (CO)

Los CD deberán ser contrastados con los CO de las políticas de cuidado. Ellos incluyen, entre otros, el costo de la rotación del personal y la pérdida de talento que esta implica. En este punto, deberán contemplarse: los costos de la terminación de la relación, los costos del reclutamiento y selección de colaboradoras y colaboradores nuevos, los costos de la capacitación e inducción (proceso de on-boarding), los costos en productividad, y los costos asociados a la pérdida de conocimiento institucional y el ausentismo por razones de cuidado familiar (IFC, 2016, 2017).

Un reciente estudio del IFC del Banco Mundial señala que a las empresas les cuesta más reclutar y entrenar trabajadoras y trabajadores de reemplazo que otorgarles mejor apoyo a las trabajadoras y trabajadores que son madres y padres, como licencias de maternidad y paternidad. Una de las conclusiones del estudio es que apoyar políticas que ayuden a las trabajadoras y los trabajadores pueden contribuir a la preservación de habilidades, contar con menor nivel de ausentismo y sustitución, y mejorar tasas de retención y productividad (IFC, 2016: 30).

Algunos indicadores para tener en cuenta:

- Número promedio de empleadas y empleados que se van de la empresa (mensual o anual) por motivos de falta de conciliación familia-trabajo.
- Tasas de renovación en la empresa (mensual o anual):

$$\text{Tasa de renovación} = \frac{\text{número de empleadas y/o empleados que se van} \times 100}{\text{número promedio de empleados}}$$

- Costos asociados con reemplazar a una empleada o empleado.

Estos incluyen costos de diferente tipo: de separación, de reclutamiento y selección, de entrenamiento, de productividad. Es importante tener en cuenta que el peso de los factores variará en función del tamaño y las características propias de la empresa.

Tipos de costos de reemplazo del personal¹⁶

Separación	Reclutamiento y selección de nuevas empleadas o empleados	Entrenamiento	Productividad
<ul style="list-style-type: none"> ● La administración relacionada con la separación ● La entrevista de salida ● La indemnización por despido ● El costo de cubrir temporalmente los deberes de la empleada o empleado ● Clientes perdidos ● Más competencia (en el caso de que el empleado comience a trabajar en una empresa rival o forme su propia empresa) ● Efecto contagio en otras u os colaboradores ● Disrupción al trabajo en equipo ● Pérdida de la diversidad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicaciones de anuncios de puesto ● Reclutamiento ● Tiempo de personal ● Administración para repasar cartas de solicitud de empleo y entrevistas ● Administración de recursos humanos ● Exámenes médicos ● Verificaciones de antecedentes 	<ul style="list-style-type: none"> ● La inducción ● El entrenamiento en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● El tiempo para alcanzar la productividad de nuevas colaboradoras y colaboradores (dependiendo de la empresa puede tomar hasta un año) ● Los errores ● La pérdida de conocimiento institucional

Para aquellas empresas que no cuentan con la posibilidad operativa de realizar el cálculo de los costos de reemplazo, una opción consiste en tomar como parámetros los promedios de diferentes estudios realizados con anterioridad.

La rotación de un empleado se ha estimado, como mínimo, en un 16% del salario anual (en términos de costos inmediatos). Este cálculo se realiza para un empleado que gana menos de USD 30000 por año.

El costo total puede llegar a ser hasta más de 200% del salario anual para trabajadoras y trabajadores calificados, como directoras, directores, vicepresidentas o vicepresidentes de una empresa.

Un estudio estimó que los costos relacionados con la rotación de empleadas y empleados pueden representar más de 12% de los ingresos antes de impuestos para una empresa promedio y hasta 40% para empresas más grandes (Boushey & Glynn, 2012).

- Costo del ausentismo

Un estudio hecho por Circadian en 2005 estimó, de manera conservadora, que el ausentismo no programado por motivo de responsabilidades de cuidado de niñas o niños costaba, a los empleadores de Estados Unidos, USD 3600 por hora de empleada o empleado por año (Niethammer, 2016).

Beneficios de las políticas de cuidado (B)

En el cálculo de los costos de las políticas de cuidado también es necesario contemplar los efectos positivos derivados de implementar estas medidas. Aunque la medición de estos beneficios no puede realizarse ex ante, a continuación, se sistematizan los resultados positivos de empresas procedentes de diversos sectores y países:

- Un reciente estudio del IFC del Banco Mundial señala que las políticas de cuidado, no solo disminuyen los costos de oportunidad, sino que resultan en mayor rentabilidad: hay evidencia de empresas de tamaño medio en Alemania que muestra que las medidas amigables con la familia pueden ser un retorno de la inversión del 25% (IFC, 2016: 30).
- Nalt Enterprise, una fábrica de prendas de vestir vietnamita que participa en el Better Work Program del IFC y ILO redujo su tasa de rotación por 10% al invertir en programas de salud y un jardín de infantes en la fábrica. Una encuesta encontró que las empleadas se sienten más tranquilas al saber que sus hijas o hijos están siendo cuidados y están cerca (Niethammer, 2016).
- Pandurata Alimentos Ltda. (Bauducco), basada en São Paulo, ha visto un mejoramiento de su reputación corporativa y un aumento de productividad por causa de ausentismo reducido, y un mejoramiento de compromiso y motivación al proveer un subsidio para la guardería. Además de esto, 95% de mujeres que regresó de la licencia de maternidad en los últimos 3 años todavía estaban empleadas después de un año (90% regresan después de la licencia), dando una tasa de rotación de 2%. Las mujeres con niños en la guardería tienen menos probabilidad de faltar al trabajo y menos probabilidad de cometer errores, y también han reducido la tasa de accidentes. Pandurata Alimentos Ltda. fue votada como la mejor empresa para trabajar en la región por miembros del Food Workers Union en São Paulo (IFC, 2017).
- Schön Klinik Neustadt, un grupo de hospitales privados en Alemania, luego de incorporar políticas de cuidado, tiene una tasa de rotación alrededor de 10%, más bajo que en el sector hospitalario en general (IFC, 2017).
- En la empresa Patagonia, una compañía norteamericana conocida por sus políticas de cuidado progresivas, el 100% de las madres ha regresado después de su licencia de maternidad, contrastando con el 25% a nivel nacional. Para lograr esto, ha sido clave tener un centro de cuidado infantil propio. Además de eso, la tasa de rotación para madres y padres que usan este beneficio ha sido 25% menos de la tasa que tiene el resto de las empleadas y los empleados. En total, la empresa calcula que las políticas de cuidado implementadas tienen una recuperación de los costos del 91% anualmente (Marcario, 2016).
- JPMorgan Chase Bank, N.A., ha estimado un retorno de 115% de su programa de cuidado infantil y KPMG, un consultor de negocios global ha encontrado que sus clientes con CCI en las mismas empresas obtuvieron un retorno de la inversión del 125% (Marcario, 2016).

Además, es posible sumar otros indicadores. Por ejemplo, puede compararse la tasa de renovación de empleadas y empleados que usan beneficios de cuidado contra quienes no (esto permitirá saber si los beneficios tienen un impacto positivo en la retención del personal). Por último, la evidencia sobre buenas prácticas empresariales en torno a políticas de cuidado asegura que las compañías exitosas ofrecen y apoyan a sus empleadas y empleados con diversas políticas y programas que tienen en cuenta las necesidades propias de la empresa o del sector de actividad y que contemplan las necesidades que tienen a lo largo de las distintas etapas de su vida (Niethammer, 2016; Marcario, 2016).

Anexo VII

Cómo promover el lenguaje y la comunicación no sexista y libre de estereotipos en empresas

Los desafíos y avances del último tiempo en el ámbito de la promoción de la igualdad de género destacan la necesidad de revisar cuestiones vinculadas al lenguaje y la comunicación. En este sentido, las empresas tienen el poder de generar cambios positivos aplicando un lenguaje con sensibilidad de género en sus comunicaciones, visibilizando y evitando negligir a las mujeres y colectivos LGBTIQ+ en el uso del lenguaje.

El lenguaje da forma a actitudes culturales y sociales. Por eso, adoptar un lenguaje con sensibilidad de género es una herramienta de gran influencia para promover la igualdad de género y luchar contra el sesgo basado en el género. **El lenguaje con sensibilidad de género se refiere al lenguaje que evita el empleo de un sesgo de género social y que, por lo tanto, es menos probable que conlleve estereotipos de género.**

Este anexo busca ser una guía inicial para empresas. Contiene herramientas para la promoción de la igualdad de género a través de la redacción y edición de documentos en idioma español. Cabe destacar, las propuestas de esta guía no son en absoluto exhaustivas, ya que –según el tipo de texto, el grado de formalidad y el público al que esté dirigido– se en cada caso se debe elegir la forma que sea más adecuada.

Si bien el uso del masculino para generalizar y referirse a mujeres y varones ha sido la norma establecida académicamente y por las instituciones que reglamentan la gramática del idioma castellano, las transformaciones sociopolíticas y culturales del último tiempo demandan el uso del femenino sobre una base de igualdad con el masculino. Este cambio refleja la lucha por alcanzar la igualdad de género en todos los aspectos de la sociedad. Considerando incluso, que el idioma castellano reconoce en su vocabulario al género femenino no debería haber motivo para excluirlo.

Las empresas pueden adoptar varias estrategias para promover la igualdad de género mediante el lenguaje, sin descuidar la redacción clara y fluida y preservar los objetivos de comunicación. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

1. Usar expresiones neutrales en términos de género

Elegir un sustantivo neutro. En las comunicaciones de empresas, se pueden elegir sustantivos neutros, genéricos, colectivos o epicenos. Todos estos son términos que lingüísticamente no designan género.

Es un gran desafío para el hombre
Los directores



Es un gran desafío para la humanidad
La dirección

Utilizar un pronombre neutro (epiceno). Al igual que los sustantivos, se puede decidir utilizar un pronombre que no tenga marca de género. Los pronombres indefinidos –como «nadie», «la gente» y «la mayoría»– son parte de un lenguaje neutral en términos de género. Los pronombres relativos –como «quien», «a quien», «de quien», «para quienes»– pueden usarse en lugar de pronombres –como «a los que», «a las que».

Los agricultores
Los participantes (no)
aprobaron el resultado



Quienes se dedican a la agricultura
Nadie/La mayoría aprobó el resultado

Evitar expresiones con estereotipos de género. Evitar el uso de cualquier tipo de expresión que conlleve estereotipos de género y la utilización de sustantivos con la palabra «hombre» para designar tanto a mujeres como varones.

Las mujeres de limpieza
Los ingenieros
Los políticos



El personal de limpieza
El equipo de ingeniería
Las y los responsables políticos

2. Cambiar la estructura de una frase

Cuando sea viable, modificar las frases para que sean sensibles al género y evitar adjetivos masculinos genéricos, manteniendo la concordancia gramatical correspondiente.

Aumentó el número de desempleados en el país: los jóvenes y los inmigrantes son los más afectados.



Aumentó el desempleo: la juventud y las personas inmigrantes son quienes más lo sufren.

3. Pares femeninos y masculinos

Se puede optar por mencionar tanto la forma femenina como masculina, utilizando ambos sustantivos y artículos. Se recomienda alternar el orden de los artículos femenino y masculino para dar igual precedencia tanto a uno como a otro.

Trabajadores y trabajadoras, empleados y empleadas, compañeros y compañeras, usuarios y usuarias de servicios, proveedores y proveedoras, consumidores y consumidoras.

4. Tipografía para añadir género

Al redactar o traducir al español, se puede recurrir al uso de barras oblicuas [/] para señalar la existencia tanto del género femenino como del masculino. Se recomienda para textos breves donde puede garantizarse la no «contaminación visual».

Autor/a, niño/a, contratado/a, socio/a.

A continuación, algunos **consejos adicionales** para redactar con sensibilidad de género:

1) Uso de la voz activa (y los verbos activos) para mostrar el empoderamiento de las mujeres.

Se dio la palabra a las mujeres



Las mujeres tomaron la palabra

2) Reformular traducciones. En el caso de traducciones del inglés al español, es conveniente reformular la traducción literal para reflejar claramente la idea de fondo.

Invertir en las mujeres



Invertir en el empoderamiento de las mujeres

3) Identidad de género y orientación sexual. Prestar especial atención al uso de vocabulario que se refiera a la identidad de género y la orientación sexual, así como también a los roles y atributos en la sociedad, evitando siempre el uso de expresiones que puedan tener una connotación negativa.

Los participantes de la conferencia y sus esposas asistieron al almuerzo.



Las y los participantes de la conferencia y sus cónyuges/parejas asistieron al almuerzo.

4) Arroba. Si bien esta es una opción, el uso de las arrobas no es el más recomendado, ya que no visibiliza en su totalidad la igualdad de género. Sin embargo, podría funcionar muy bien en textos breves y de rápido impacto visual como, por ejemplo: carteles, anuncios, títulos.

5) Evitar formas de discriminación. Puede suceder que, en algunos ámbitos laborales, se discrimine a las mujeres a través de distintas formas, que deben ser reemplazadas por otras prácticas. Por ejemplo: puede pasar que se las presente como apéndices de los varones (como hablando solo en masculino), o que sean mencionadas por sus características físicas, o que se las valore con un factor de juventud (por ejemplo, cuando se llama a una mujer «señorita», al margen de su edad). Por lo tanto, en el mundo laboral serían buenas prácticas todas aquellas que pasaran por tratar equitativamente a mujeres y varones.

