



newsletter del observatorio n°5

1 de abril de 2008

Conciliación entre la vida familiar y laboral: la responsabilidad del Estado, las empresas y las familias.

Por Gisell Cogliandro

La mayor participación de las mujeres en el mercado laboral es una tendencia creciente de las últimas décadas. Según el INDEC, durante los 90 la tasa de actividad femenina en la Argentina creció un 13% y continúa en ascenso: entre el año 2000 y el año 2006 aumentó del 43,4% al 48,6%, mientras que la tasa masculina se mantiene prácticamente constante: pasó del 71,7% al 72,7%. De esta forma, se configura una realidad en la cual la mayoría de las mujeres de 14 a 49 años de edad trabaja o busca trabajo: seis de cada diez mujeres en edad fértil participan del mercado laboral –cinco se encuentran ocupadas y una está desocupada– (Lupica C. y Cogliandro G., 2007: 46)¹.

Sin embargo, la incorporación de las mujeres en el mundo laboral y en especial de las madres no ha sido acompañada por una distribución equitativa de las tareas en el interior del hogar. Los cambios en la participación de mujeres y hombres en el mercado de trabajo y el creciente número de hogares con doble ingresos se encuentran en contradicción con la organización predominante del trabajo, la cual supone aún que la mujer es la responsable exclusiva de las tareas de cuidado del hogar, lo cual coloca a las mujeres en categoría de “trabajador anómalo” y se ubica al hombre como “trabajador normal”. Este paradigma de “trabajador normal” es parcial y disociado, ya que supone que la persona carece de una vida personal de la que preocuparse fuera del trabajo remunerado y que, por ende, tiene una disposición total para éste y ninguna posibilidad ni necesidad de realizar cualquier tipo de actividad o tarea en el ámbito de la familia (Abramo L. y Todazo R., 2006)².

De esta manera, la mayoría de las organizaciones y empresas dirigen y organizan su fuerza de trabajo bajo este paradigma de “trabajador ideal”. En esta línea de análisis Chinchilla N. y León C. (2007:25) plantean que la “*estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para hombres con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños/as, adultos/as o ancianos/as) y de construir un hogar*”. Esta situación comienza a plantear conflictos entre el

¹ Lupica C., Cogliandro G.: “Las brechas sociales de la maternidad en la Argentina”, Anuario de la Maternidad, Observatorio de la Maternidad. Buenos Aires, septiembre 2007.

² Abramo Laís y Todazo Rosalía: “Costos laborales y reproducción social en América Latina. Trabajo decente y equidad de género en América Latina”. Trabajo decente y equidad de género en América Latina, Laís Abramo, Editora. OIT 2006.

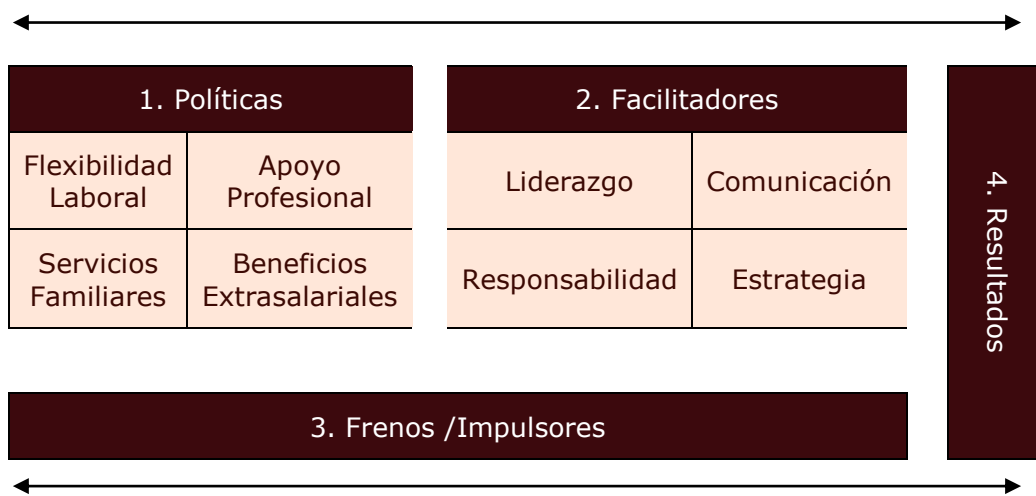
trabajo y la familia, disyuntiva que afecta a hombres y mujeres. Sin embargo, son las mujeres profesionales y en especial las madres las que más sufren esta situación ya que continúan asumiendo la principal responsabilidad de atención de la familia y el cuidado del hogar.

Una serie de estudios a nivel internacional revelan las consecuencias que se producen cuando no se puede compatibilizar la vida familiar con lo laboral: existen mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos (Frone, Russell y Cooper, 1997)³. Estas dificultades que encuentran las personas para desempeñar los diferentes roles de manera equilibrada y saludable, afecta también a las empresas. En este sentido, la insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas en la conciliación de la vida laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985)⁴. Por estas razones, es clave que en el ámbito laboral se tome en cuenta la vida extralaboral de las personas, y se incorpore esta dimensión en el rediseño de los procesos de trabajo y en las políticas de recursos humanos.

Desde el IESE, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra de España, se impulsó una línea de investigación sobre conciliación trabajo-familia con el objetivo de detectar, analizar, evaluar y proponer políticas que desde las empresas favorezcan la armonía y el equilibrio entre los dos ámbitos. Para ello se desarrolló un modelo de Empresas Familiarmente Responsables.

El modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR)©⁵

Con el fin de poder determinar en qué medida las empresas impulsan políticas de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, dirigido por la Profesora **Nuria Chinchilla**, desarrolló este modelo cuyos elementos esenciales son: 1. Políticas, 2. Facilitadores, 3. Frenos /Impulsores, 4. Resultados.



Fuente: Chinchilla Nuria y León Consuelo: "Guía de buenas prácticas de las empresas flexibles. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". IESE, Centro Internacional Trabajo y Familia 2007.

1. **Las políticas de conciliación** se agrupan en 4 principales categorías: la flexibilidad de horario y espacio, el apoyo a la trayectoria profesional y los servicios y los beneficios extrasalariales.

a) Las **políticas de flexibilidad de horario y espacio** son las medidas más requeridas por los trabajadores, y entre ellas se destacan:

³ Citado en Chinchilla Nuria y León Consuelo: "Guía de buenas prácticas de las empresas flexibles. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". IESE, Centro Internacional Trabajo y Familia 2007.

⁴ Citado en Ibid.

⁵ Las características del modelo EFR se describieron sobre la base de Chinchilla Nuria y León Consuelo: "Guía de buenas prácticas de las empresas flexibles. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". IESE, Centro Internacional Trabajo y Familia 2007.

- **Flexibilidad dentro de la jornada laboral:** es decir, horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial y/o jornada reducida a cambio de alargarla el resto de la semana.
- **Flexibilidad a lo largo de la trayectoria profesional:** comprende permisos por maternidad y paternidad superiores a los establecidos por la ley, excedencias para cuidar a un familiar, calendario de vacaciones flexible, ventajas laborales aún después de un permiso largo, entre otras cosas.
- **Flexibilidad espacial:** contempla la posibilidad de trabajar desde el hogar y la utilización de videoconferencias.

b) El **apoyo a la trayectoria profesional** comprende asesoramiento profesional, legal, financiero y/o fiscal al empleado e información sobre las mejores maneras de conciliar la vida familiar y laboral: capacitación en temas familiares, manejo del tiempo y el stress, etc.

c) Los **servicios** constituyen una política paralela a la política salarial y tienen como objetivo reducir la carga de las tareas extra-laborales del personal. Por ejemplo, brindar información o subvencionar servicios de guarderías y colegios para los niños, centro de deportes o para personas mayores o con discapacidad.

d) Por último, **los beneficios extrasalariales o sociales** incluyen un seguro de vida, por accidente, cobertura de salud para familiares directos, plan de jubilación, tickets o servicios de restaurantes subvencionados.

2. Pero para lograr que una empresa se transforme en flexible y familiarmente responsable son necesarios los **Facilitadores**, quienes mediante la implementación de cuatro líneas de acción –Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia- ayudan a las empresas a desarrollar un Plan Integral de Conciliación.

3. Al mismo tiempo, en el proceso de cambio existen los **Frenos e Impulsores**, que son factores que están inmersos en la cultura organizacional de la empresa y aportan información valiosa para la evaluación y el diagnóstico de la situación de la empresa. Por ejemplo, establecer reuniones fuera del horario laboral es un freno, mientras que promocionar a una persona que anteriormente adhirió a beneficios de reducciones de la jornada laboral se constituye en un impulsor.

4. El cuarto elemento del modelo EFR© son los **Resultados**, los cuales permiten medir el impacto de los tres elementos anteriores, con el fin de establecer cuáles son las áreas a mejorar para avanzar hacia un modelo de empresa más flexible.

El equilibrio entre vida familiar y laboral en las empresas argentinas

Siguiendo el modelo EFR©, en el IAE –Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral- se realizó una investigación sobre Conciliación Familia y Empresa –CONFYE 2007⁶ -, en la que participaron diferentes industrias y sectores en la Argentina. A los fines de medir el desarrollo de conciliación familia-trabajo (FR) se diferenciaron cuatro tipos de empresas:

D: Empresas sistemáticamente contaminantes del entorno empresarial y social, que no asumen ninguna responsabilidad sobre el cuidado de su personal y no aplican políticas de conciliación.

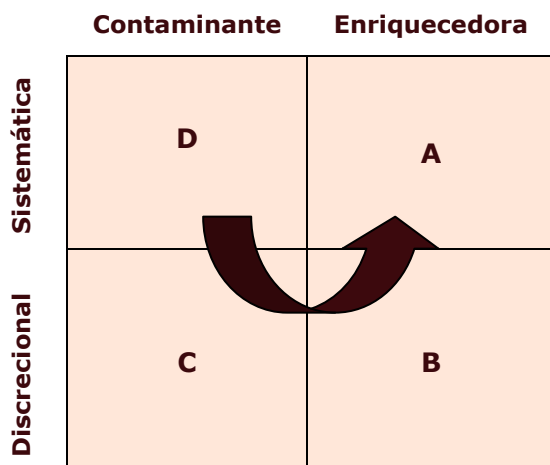
C: Empresas discrecionalmente contaminantes del entorno empresarial y social, que lograron eliminar algunas rigideces que dificultan la conciliación, pero aún aplican pocas políticas para lograr ese objetivo.

B: Empresas discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social, que reconocen las responsabilidades personales y familiares de los empleados además de las laborales e implementan políticas activas de conciliación.

A: Empresas sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social, en las cuales el apoyo al empleado y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial y, por lo tanto, las políticas de conciliación son un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales.

⁶ IAE (2007) "CONFYE. Balance vida personal, familiar y laboral en las empresas". Taller, Julio 2007.

Gráfico 2 Niveles de desarrollo de una EFR©



Fuente: Chinchilla Nuria y León Consuelo: "Guía de buenas prácticas de las empresas flexibles. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". IESE, Centro Internacional Trabajo y Familia 2007.

El estudio del IAE reveló que el 51% de las empresas argentinas que participaron de la encuesta se encuentran en el nivel C –tienen algunas políticas de conciliación pero las aplican poco–; el 28% en el nivel B –tienen políticas y existen prácticas de conciliación–; el 21% en el nivel D –carecen de políticas de conciliación entre familia y trabajo–; y todavía no se registraron casos en el nivel A, donde la conciliación es parte de la cultura de la organización⁷.

Entre las políticas de conciliación que adoptan las empresas encuestadas se encuentran: ausencia del personal por emergencia familiar, compras de productos o servicios con descuento, vacaciones flexibles, seguros de vida, asistencia médica para familiares, y permiso extraordinario por maternidad. En menor medida se implementan políticas tales como: asesoramiento sobre la trayectoria profesional, personal y familiar, orientación legal, psicológica y familiar, información o subvención de guarderías para los hijos de los empleados y conservación de beneficios durante permisos largos.

De esta manera, se observa que si bien en la Argentina algunas empresas comenzaron a implementar políticas para que sus empleados puedan lograr mayor armonía en el desempeño de sus roles laborales y familiares, aún es necesario realizar un cambio profundo en las compañías para que los temas de conciliación sean parte de su cultura organizacional. Asimismo, cabe destacar que "el proceso de cambio hacia una empresa flexible y responsable familiarmente no es inmediato, sino que implica un cambio evolutivo. Es necesario tiempo para poder pasar de la etapa D a la etapa A. La transición de la fase B a la A es probablemente la más difícil, y supone que la empresa ha creado un cimiento fuerte de políticas y prácticas, sobre el cual se construye la cultura flexible, enriquecedora y responsable" (Chinchilla N., 2007:114).

Reflexiones finales

La incorporación masiva de las mujeres en el mercado laboral no se compensó con una participación equitativa de los hombres en las tareas del hogar. Aún en la actualidad, la principal responsabilidad sobre el cuidado de los niños y las labores domésticas recae sobre las mujeres-madres. Por otra parte, las políticas laborales –públicas y privadas– tampoco se adaptaron a esta realidad ya que conservan la concepción de "trabajador ideal", la cual ubica al varón como el único proveedor y resta importancia a las responsabilidades personales y familiares de los trabajadores.

De esta manera, es necesario enfatizar la concepción de trabajo, familia y vida personal como dimensiones fundamentales y complementarias de las personas, cuya conciliación requiere adoptar soluciones desde una perspectiva integral que comprometan la voluntad del Estado, las empresas y las familias.

⁷ Entrevista a la Dra. Paola S. de Delbosco: "Conciliación entre la vida familiar y laboral: en busca del equilibrio", por Cogliandro G. Boletín de la maternidad nº 2. Observatorio de la Maternidad, febrero 2008.

En este sentido, la Cepal –Comisión Económica para América Latina y el Caribe– plantea como una de las alternativas estatales posibles el diseño de políticas sociales que consideren las necesidades de las nuevas organizaciones familiares y liberen a las mujeres de su rol “exclusivo” de cuidadoras del hogar y sus miembros. Un avance necesario incrementar la oferta de instituciones estatales tales como jardines maternos, guarderías, centros de recreación o atención para niños, personas mayores o con discapacidad.

Respecto al rol de las empresas, si bien en la Argentina las compañías comenzaron a implementar políticas que ayudan a sus empleados a equilibrar sus funciones familiares y laborales, aún existen desafíos importantes para lograr que las mismas sean parte de la cultura organizacional. En este sentido, el trabajo desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia, que dirige la profesora Nuria Chinchilla, sobre el modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR)© constituye un avance importante en el camino de un mejor equilibrio entre vida familiar, laboral y personal.

Finalmente, cabe destacar el papel de las personas y las familias. La incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo, la preeminencia del modelo de hogares con dos proveedores y las altas exigencias laborales, obliga a la reorganización familiar. Esto implica, por ejemplo, la necesidad de un mayor involucramiento de los varones, otras personas – abuelos, niñeras– e instituciones de la sociedad –guarderías, escuelas, organizaciones deportivas y/o recreativas– en el cuidado y la atención de los niños, personas mayores y el desarrollo de las tareas domésticas.

En definitiva, el equilibrio entre la vida familiar y laboral es necesario para el sano desarrollo de las personas, las familias, las empresas y la comunidad. Para lograrlo, se requiere el compromiso y la voluntad de todas y cada una de las partes involucradas: el Estado, las empresas y las familias.

novedades

publicaciones del Observatorio de la Maternidad

"Cuadernillo estadístico de la maternidad N° 2"

Carina Lupica, Gisell Cogliandro, Laura Saavedra y Eduardo Chávez Molina.
Marzo de 2008.

Disponible en: <http://www.o-maternidad.org.ar/publicaciones.aspx>

"Boletín de la maternidad N° 2".

Disponible en: <http://www.o-maternidad.org.ar/publicaciones.aspx>

Anuario de la maternidad.

"Las brechas sociales de la maternidad en la Argentina"

Carina Lupica y Gisell Cogliandro
Septiembre de 2007

Disponible en: <http://www.o-maternidad.org.ar/publicaciones.aspx>

publicaciones de terceros

"Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal". IESE.

Chinchilla N., Moragas N.

Para mayor información: <http://www.iese.edu/es/RCC/ICWF/Home/Home.asp>

"Thematic Fund for Maternal Health. Accelerating Progress Towards Millenium Development Goal 5".

UNFPA, 2008.

Para mayor información: <http://www.unfpa.org/publications/>

"Familia y perspectiva de género"

Josefina Videla; Beatriz Balián de Tagtachian; Ines Franck – Buenos Aires: Educa 2007

Para mayor información: <http://www2.uca.edu.ar/esp/sec-imf/>

eventos

congresos, cursos y seminarios

"Las Políticas Sociales en Argentina hacia el Bicentenario II: Resultados y Experiencias".

Organiza: Banco Mundial; Centro de Estudios de Población, Empleo y Desarrollo
Facultad de Ciencias Económicas (UBA); entre otros.

Fecha: 9 y 10 de abril de 2008.

Lugar: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Córdoba
2122. Ciudad de Buenos Aires.

Para mayor información: info@aaps.org.ar.

"Una invitación a la vida. La ciencia, el niño y su mundo".

Organiza: Prof. Dr. Jorge César Martínez, Director del Departamento de Pediatría,
Universidad del Salvador.

Fecha: 19 de abril de 2008.

Lugar: Universidad del Salvador. Tucumán 1845, Planta Baja. Ciudad de Buenos Aires.

Para mayor información: Tel: 4814-1499, mail: cedieper@pediared.com

"Taller Continuo de atención de la mujer y el recién nacido".

Organiza: Centro Latinoamericano de Perinatología y Desarrollo Humano.

Fecha: 21 de abril de 2008.

Lugar: Salón Hermógenes Alvarez, del Centro Latinoamericano de Perinatología – Salud de la Mujer y Reproductiva CLAP/SMR. Piso 15 del Hospital de Clínicas. Buenos Aires.

Para mayor información: 487 2929 – 487 2930 (Ext. 52 o 54).

"Mujer y liderazgo: como conciliar trabajo y familia" a cargo de Nuria Chinchilla.

Organiza: Más Valores. www.masvalores.com.ar.

Fecha: 25 de abril de 2008, de 8:45 a 12:00 hs.

Para mayor información: e-mail: newsletter@masvalores.com.ar.

Nuria Chinchilla: casada y madre de una hija. PhD en Dirección de Empresas, IESE. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE. Actualmente se desempeña como Profesora y Directora del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE; y es Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, Universidad de Navarra.

El presente Newsletter es enviado periódicamente desde el portal del Observatorio de la Maternidad, Buenos Aires, Argentina.

Cualquier comentario, noticia, recomendación o sugerencia que quiera remitir puede hacerlo a info@o-maternidad.org.ar

Si desea cancelar su suscripción, por favor envíe un correo electrónico a: info@o-maternidad.org.ar con la frase "cancelar suscripción".

Muchas gracias.

Coordinación editorial y redacción : Lic. Carina Lupica y Lic. Gisell Cogliandro.