



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN



INSTITUTO DE
ALTOS ESTUDIOS
SOCIALES

De la regulación estatal a las iniciativas
empresariales. La conciliación laboral-familiar en
el discurso público y la literatura de gestión
empresarial (2000-2019)

Tesis para optar por el título de Magíster en Sociología Económica

MARTIN ALEJANDRO OLIVA

Directora: Dra. Lorena Poblete

Co directora: Dra. Eleonor Faur

Diciembre 2020

Agradecimientos

Esta tesis no hubiera sido posible sin el acompañamiento constante de mis directoras Lorena Poblete y Eleonor Faur. Ambas fueron muy generosas conmigo al aceptar dirigirme y leer con paciencia y rigurosidad cada uno de los borradores que les fui presentando. Quiero agradecerles por el tiempo, la paciencia, los consejos y especialmente por el apoyo emocional en un año que fue muy difícil para todos. Lorena y Eleonor son también mis directoras de la beca doctoral de CONICET, que me permitió disponer del tiempo necesario para dedicarme a investigar y escribir.

Quiero agradecer también a mis profesoras y profesores de la Maestría de Sociología Económica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín. En especial a su directora, Mariana Heredia, por sugerirme un conjunto de lecturas que me inspiraron a realizar esta investigación.

A mis compañeras y compañeros becarios del Instituto de Desarrollo Económico y Social, con quienes compartí numerosas mañanas y tardes de trabajo antes que la pandemia nos hiciera migrar al mundo virtual. Especialmente a Shirley Said, Joaquín Sticotti, Débora Kantor, Luana Ferroni, Sebastián Benítez, Mercedes Rojas Machado, Federico Rodrigo, Gabriela Roizen, Jazmín Ohanian, Florencia Blanco Esmoris, Julieta Lampasona, Noelia López y Vanesa Lerner.

A mis compañeras y compañeros del Núcleo de Estudios sobre Intimididades, Política y Sociedad del IDAES UNSAM por sus apreciaciones y sugerencias sobre los primeros borradores de esta tesis. Especialmente a Maximiliano Marentes, por su lectura atenta y comentarios alentadores.

A mis compañeras y compañeros del Grupo de estudios sobre Regulaciones del IDAES UNSAM, Luisina Perelmiter, Florencia Paz Landeira, Magdalena Garmendia, Melina Pagnone y Tomás Nougues, cuyos comentarios sobre diferentes fragmentos de esta tesis me permitieron precisar y enriquecer mis preguntas de investigación.

A mis amigas y amigos de la carrera de Sociología Mariana Palumbo, Joaquín Zajac, Delfina Schenone Sienna, Leandro Navarro, Andrés Scharager, Lucía Ibarra y Julieta Maeso, por acompañarme desde un primer momento en esta aventura de hacer sociología.

A Ricardo, mi papá, por apoyarme en cada proyecto que emprendo y por estar siempre ahí, en los momentos en que más lo necesito. También a mis hermanos,

Victoria y Augusto, por alentarme a terminar de escribir la tesis e interesarse en lo que hago.

Por último, a mi novio Nicolás Blamos por dedicarse a leer con detenimiento cada uno de los capítulos de esta tesis y corregirme hasta los más mínimos detalles. Pero sobre todo, por acompañarme con paciencia, ternura y amor durante todo este año de escritura y pandemia.

Resumen

La creciente politización de los cuidados renovó la discusión social por los dispositivos de conciliación laboral-familiar instituidos en las regulaciones laborales en Argentina. En las últimas dos décadas se presentaron numerosos proyectos de ley tanto para modificar el régimen de licencias como para reglamentar los servicios de cuidado infantil en los lugares de trabajo. A pesar de existir consensos entre las diferentes fuerzas políticas, la resistencia de las cámaras empresariales frenó la aprobación de una nueva legislación.

Sin embargo, en los últimos años, un conjunto de redes empresariales vinculadas a escuelas de negocios y espacios de formación de *managers* y cuadros de gestión empresarial, comenzó a impulsar la ampliación de los dispositivos de conciliación laboral-familiar como una estrategia para la atracción, retención y motivación de los *recursos humanos*. Retomando algunos problemas y conceptualizaciones de la crítica feminista sobre la organización social de los cuidados –pero adaptándolos al lenguaje de la gestión empresarial–, estos espacios parecieran adelantarse a la legislación nacional.

Esta tesis se propone analizar la lógica mediante la cual se fue construyendo la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial en Argentina entre los años 2000 y 2019. Para ello, se adoptó una estrategia metodológica cualitativa tomando como objeto de análisis los debates legislativos sobre la reforma de los dispositivos de conciliación laboral-familiar y un corpus de literatura de gestión empresarial de producción y circulación local.

Palabras claves: Conciliación laboral-familiar, Organización social de los cuidados, Regulaciones laborales, Literatura de gestión empresarial.

Índice

Listado de siglas	1
Introducción.....	3
Delineando un objeto de investigación	6
Construyendo una nueva lectura desde las discusiones de la sociología económica.....	9
¿Cómo abordar el problema? Algunas coordenadas metodológicas.....	14
La estructura de la tesis	16
Capítulo 1. La politización de los cuidados y el problema de la conciliación laboral-familiar	19
1. El cuidado como un problema social.....	20
<i>1.1 Haciendo visible lo invisible. Del debate sobre el trabajo doméstico no remunerado de las mujeres a la noción de cuidado.....</i>	<i>21</i>
<i>1.2 Los descuidos de la economía. El androcentrismo del mercado y la crítica feminista.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3 Los regímenes de bienestar y la organización social del cuidado.....</i>	<i>31</i>
2. La politización de las necesidades de cuidado	35
<i>2.1 La lucha por las necesidades y el cuidado como un problema social.....</i>	<i>35</i>
<i>2.2 Políticas de cuidado y políticas de conciliación laboral-familiar.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3 ¿Dos enfoques contrapuestos? Las perspectivas de inversión social y justicia social</i>	<i>43</i>
<i>2.4 La politización de los cuidados en América Latina y Argentina</i>	<i>45</i>
Capítulo 2. La conciliación laboral-familiar en las regulaciones laborales. Una mirada histórica	50
1. La maternalización de las mujeres y las primeras regulaciones laborales .	52
2. La reivindicación del trabajo extradoméstico femenino y la Ley de Contrato de Trabajo de 1974.....	56
3. La Ley de Contrato de Trabajo de 1976 y los proyectos de ampliación del régimen de licencias	64
<i>3.1 Los primeros consensos legislativos 2003-2010.....</i>	<i>67</i>
<i>3.2 La resistencia empresarial, los organismos expertos, el movimiento feminista y la nueva respuesta estatal.....</i>	<i>78</i>
Capítulo 3. La construcción de la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial.....	93
1. Las redes empresariales y las guías de buenas prácticas.....	94
<i>1.1 El surgimiento de redes empresariales preocupadas por la conciliación laboral-familiar.....</i>	<i>95</i>
<i>1.2 Las guías de buenas prácticas y la literatura de gestión empresarial.....</i>	<i>101</i>
2. La construcción de un nuevo problema de gestión empresarial.....	106
<i>2.1. La participación laboral femenina y el problema del talento desperdiciado</i>	<i>107</i>
<i>2.2 Las expectativas de las nuevas generaciones y el problema de la atracción y retención de talentos.</i>	<i>113</i>

<i>2.3 Del costo a la inversión.....</i>	<i>118</i>
--	------------

Capítulo 4. El enfoque de la responsabilidad social y las propuestas de acción ante el problema de la conciliación laboral-familiar	124
1. La preocupación por la protección de la familia	125
2. La promoción de la equidad de género, en la empresa y en los hogares ...	132
3. Empresas como promotoras del cambio social.....	136
4. ¿Hacia una nueva organización del trabajo?	140
<i>4.1 Los dispositivos clásicos de conciliación.....</i>	<i>141</i>
<i>4.2 ¿Una nueva forma de conciliar? Flexibilidad e individualización de las condiciones de trabajo.</i>	<i>143</i>
Consideraciones finales.....	151
Anexo.....	161
Bibliografía	170
Fuentes	178

Listado de siglas

ADC: Asociación por los Derechos Civiles

ARI: Afirmación para una República Igualitaria

BO: Boletín Oficial

CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

CEDAW: Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer

CGT: Confederación General del Trabajo

CIEPP: Centro Interdisciplinario para el Estudio de las Políticas Públicas

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

CONFyE: Centro de Conciliación Familia y Empresa

CTA: Central de Trabajadores de la Argentina

CTIO-G: Comisión Tripartita para la Igualdad de Oportunidades - Género

ELA: Equipo Latinoamericano de Género y Justicia

ENUT: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo

FPV: Frente para la Victoria

FREJULI: Frente Justicialista de Liberación

HSNA: Honorable Senado de la Nación Argentina

IDEA: Instituto para el Desarrollo Empresarial Argentino

INADI: Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

LCT: Ley de Contrato de Trabajo

LGBT: Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero

MPN: Movimiento Popular Neuquino

MTEySS: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PC: Partido Comunista

PEN: Poder Ejecutivo Nacional
PI: Partido Intransigente
PJ: Partido Justicialista
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRO: Propuesta Republicana
PS: Partido Socialista
PSA: Partido Socialista Alternativo
PyME: Pequeña y Mediana Empresa
RED: Red de Empresas por la Diversidad
RFC: Responsabilidad Familiar Corporativa
UCR: Unión Cívica Radical
UIA: Unión Industrial Argentina
UNA: Frente Unidos por una Nueva Argentina
UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UTDT: Universidad Torcuato Di Tella

Introducción

El 12 de septiembre de 2017 tuve la oportunidad de participar en una reunión plenaria de la Comisión Tripartita para la Igualdad de Oportunidades (CTIO-Género). Esta comisión representa un espacio de diálogo social entre representantes del sector estatal, sindical y empresarial que busca generar consensos en materia de igualdad de género en el mundo del trabajo, articulado y presidido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS). En aquel entonces me encontraba trabajando para el *Programa de Trabajo sin Discriminación* del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y estaba allí como representante de dicho organismo.

Durante la apertura, Cristina Antúnez –quien entonces presidía la CTIO-G– informó que desde el Ministerio se encontraban trabajando en la redacción de un anteproyecto de ley para modificar el esquema de licencias de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) con el objetivo de promover la igualdad entre varones y mujeres, ampliando la licencia por paternidad e incluyendo otras licencias y disposiciones vinculadas al cuidado de niñas y niños¹. Acto seguido, remarcó que durante todo el 2017 la CTIO-G había convocado a diferentes actores, con el objetivo de conocer sus puntos de vista e ir construyendo consensos que permitieran avanzar hacia un proyecto de ley con el que todos acordaran. En este sentido, expresó que el objetivo de dicha reunión era escuchar la experiencia de una parte del sector empresarial respecto de las políticas novedosas que estaban implementado en materia de conciliación laboral-familiar.

Entre las y los expositores convocados estuvieron presentes María Elena Ordoñez del Centro de Conciliación Familia y Empresa (CONFyE), un centro de estudios asociado al IAE Business School de la Universidad Austral; Mateo Salinas de Eidico, una PyME de gestión de fondos para la construcción de emprendimientos inmobiliarios; Camila Corradi de la Red de Empresas por la Diversidad (RED), un espacio de *networking* de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella; Sofía Codron de Unilever, empresa multinacional propietaria de varias marcas de

¹ A lo largo de esta tesis se procuró desarrollar un lenguaje inclusivo. Sin embargo, a fin de no sobrecargar la lectura, en varias oportunidades se optó por el uso del masculino sin distinción de género.

bienes de consumo masivo; y Jorge Figueroa de Randstad, una firma multinacional dedicada a la consultoría y la gestión de recursos humanos.

A su turno, los representantes de Eidico, Unilever y Randstad fueron presentando las diferentes acciones implementadas en sus empresas para promover la conciliación laboral familiar entre sus trabajadoras y trabajadores. Desde licencias ampliadas por paternidad de entre 10 y 20 días; programas de soft-maternity landing (para el regreso gradual de las trabajadoras que estuvieron con licencia de maternidad); políticas de flexibilidad en los horarios de trabajo; hasta la instalación de centros de cuidado infantil en las inmediaciones de la empresa; las acciones implementadas por estas empresas superaban ampliamente las disposiciones previstas por la LCT en materia de conciliación laboral-familiar. A medida que los expositores avanzaban en la descripción de estos *beneficios* desarrollados específicamente para sus *colaboradores*, se escuchaba un murmullo creciente entre las y los participantes de la reunión. En su gran mayoría trabajadores y funcionarios públicos nacionales y provinciales, se mostraban sorprendidos por la amplitud y *generosidad* de estas políticas. Luego de la exposición del representante de Eidico, de manera espontánea una de las asistentes dijo en voz alta que quería trabajar en esa empresa, suscitando la risa de quienes estábamos presentes, dando a entender que los *beneficios* allí estipulados no tenían punto de comparación con a las licencias y dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos por las regulaciones laborales.

Por su parte, las representantes de CONFyE y RED comentaron sus experiencias asesorando y acompañando a diferentes empresas en el diseño y la implementación de estos dispositivos, como en los casos de Eidico y Unilever respectivamente. Asimismo, ambas anunciaron la presentación próxima de dos materiales de divulgación, de producción propia, con recomendaciones, sugerencias y ejemplos de prácticas exitosas en materia de conciliación laboral-familiar a nivel empresarial: La 4^{ta} Guía de Buenas Prácticas “*Hacia una responsabilidad compartida: Familia, empresa y sociedad*” del CONFyE y la “*Guía de género para empresas*” de la RED. En palabras de una de ellas, toda empresa que aspire a ser competitiva y exitosa en la actualidad debe abordar seriamente el problema conciliación laboral-familiar, ya que se trata de un aspecto clave de la gestión de los recursos humanos.

Ya finalizando la reunión, Cristina Antúnez agradeció a las y los expositores por su tiempo y remarcó la importancia de difundir estas iniciativas en espacios como la

CTIO-G dado que, por un lado, permiten pensar en un conjunto sumamente amplio de acciones y prácticas que podrían desarrollarse en materia de conciliación laboral-familiar y, por otro, demuestran que las mismas, lejos de ser perjudiciales, son beneficiosas a nivel económico ya que “a todas estas empresas les ha ido mejor luego de implementarlas”.

Tras participar de dicha reunión quedé al mismo tiempo sorprendido y desconcertado. La necesidad de ampliar las licencias por paternidad y maternidad y establecer un marco institucional que permita a las y los trabajadores compatibilizar sus obligaciones laborales con las familiares, son demandas que los feminismos y el movimiento de mujeres vienen reclamando desde hace décadas como parte de una discusión más amplia sobre la organización social de los cuidados. En los últimos veinte años se presentaron al Congreso Nacional numerosos proyectos de ley al respecto, formulados desde diferentes bloques y partidos políticos. Sin embargo, ninguna de estas iniciativas logró prosperar. Es que extender licencias, implementar servicios de cuidado infantil en las empresas o reorganizar la jornada laboral brindando una mayor flexibilidad horaria, son acciones que directa o indirectamente afectan los intereses empresariales, ya que estos dispositivos no sólo refieren al orden doméstico sino que también inciden sobre la organización del trabajo remunerado. En aquellas oportunidades en que se expresaron públicamente al respecto, diferentes cámaras empresariales como la Unión Industrial Argentina (UIA) o la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) se opusieron rotundamente a estos proyectos, indicando que estas reformas supondrían un aumento de los costos laborales. ¿Cómo era entonces posible que un conjunto de empresas estuviera implementado voluntariamente este tipo de medidas que iban más allá de lo estipulado por las regulaciones laborales?

Además, la cuestión no se reducía únicamente a las experiencias puntuales de algunas empresas. Lo que pude observar en aquella oportunidad es que estas prácticas también eran promovidas por espacios especializados en materia de *management* y gestión del personal, vinculados a instituciones educativas con reconocida trayectoria en la formación de cuadros de gestión empresarial. En sus exposiciones, los representantes del CONFyE y la RED justificaron el desarrollo de políticas innovadoras en materia de conciliación laboral-familiar por ser económicamente convenientes y socialmente deseables. En este sentido, remarcaron que estas

iniciativas contribuían a evitar el ausentismo, aumentar el compromiso del personal, mejorar la productividad y, fundamentalmente, atraer y retener *talentos*. Pero también señalaron que tales iniciativas eran deseables por su contribución a ciertas formas del *bien común*. Proponer una cultura familiarmente responsable desde la perspectiva del CONFyE, o promover la diversidad y la equidad de género al interior de las compañías desde la perspectiva de la RED, aparecían en sus intervenciones como propósitos que debían adoptar las empresas y que la implementación de estas medidas contribuiría a lograr.

En definitiva, mi desconcierto se debía al hecho de estar frente a un escenario que se me presentaba como contraintuitivo. En lugar de oponerse, un conjunto de empresas y organizaciones vinculadas al mundo empresarial estaba promoviendo activamente la implementación de acciones de conciliación laboral-familiar. Por un lado, estas medidas dejaban de ser vistas como un costo laboral, y en cambio, eran presentadas como económicamente redituables. Por otro, en lugar de considerar que se trataba de un asunto ajeno a sus intereses, lo asumían como propio desde un imperativo moral: preservar a la familia o contribuir a la equidad de género. ¿Sería acaso que mi desconcierto se debía a un modo bastante esquemático y acotado de pensar la acción empresarial y su relación con las regulaciones, el derecho laboral y las demandas de los movimientos sociales?

Delineando un objeto de investigación

Ese mismo año, mientras estaba cursando el taller de tesis de la Maestría en Sociología Económica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín, empecé a formular mi objetivo de investigación del siguiente modo: analizar la lógica mediante la cual se construye la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial. Decidí enfocarme no tanto en las prácticas empresariales, sino más bien en la literatura de gestión empresarial; es decir, en el conjunto de manuales, guías, informes y documentos producidos por espacios vinculados a escuelas de negocios que abordaran el tema.

En este sentido, comencé a formularme un conjunto bastante amplio de preguntas: ¿Por qué motivo la conciliación laboral-familiar era asumida en estos textos como un problema de gestión empresarial? ¿Desde qué lugar se argumentaba la necesidad de implementar diferentes iniciativas en materia de conciliación laboral-

familiar? ¿Qué conceptualizaciones se elaboraban respecto de la relación entre el trabajo remunerado y el trabajo de cuidados no remunerado? Siendo que históricamente este objeto había sido problematizado y visibilizado por el movimiento y la academia feminista, acaso, ¿podían encontrarse rastros de las demandas y conceptualizaciones del feminismo en la forma en que el problema de la conciliación laboral-familiar estaba siendo abordado? Y de ser así, ¿qué tipo de transformaciones habrían sufrido dichas conceptualizaciones en su traducción al lenguaje empresarial?

A medida que iba comentando mi tema frente a diferentes compañeras, compañeros y colegas me encontraba ante a un repertorio de respuestas, casi automáticas, que rápidamente desestimaban la relevancia de mi pregunta de investigación, haciéndome dudar si realmente era o no una pregunta pertinente. Con el tiempo me fui dando cuenta que estas respuestas suponían lecturas particulares de la relación entre la acción empresarial, las regulaciones laborales y los reclamos de los movimientos sociales. A grandes rasgos, pueden agruparse en tres categorías: *la lectura de la sospecha*, *la lectura instrumental* y *la lectura culturalista*.

Quienes se enmarcaban en la lectura de la sospecha, solían señalarme que había algo oculto en este sorprendente interés del mundo empresarial por la conciliación laboral-familiar, una motivación o un interés que no lograba ver o al cual, en todo caso, no le otorgaba la entidad suficiente. Desde esta lectura, la implementación de acciones de conciliación laboral-familiar tenía una lógica instrumental y respondía únicamente a un intento por construir una buena imagen de la empresa. Algunos términos como *pinkwashing*, *greenwashing*, o *bluwashing* –los cuales se volvieron sumamente populares en la jerga de la crítica social– ilustran este tipo de razonamiento. De esta forma se describen ciertas acciones corporativas en favor de las personas LGBT, del medio ambiente o de los derechos humanos como algo que se hace únicamente para mejorar la imagen comercial de una empresa o grupo empresario, sin que exista un verdadero interés o compromiso por la causa social que dicen abrazar. Desde esta perspectiva no habría mucho más que investigar o indagar: las empresas sólo buscan aumentar sus márgenes de ganancia, y construir una imagen corporativa sensible a la crítica social es parte de ello.

Si bien estos términos habilitan una lectura crítica de lo social, desde mi punto de vista corren el riesgo de fomentar una pose crítica (Dubet, 2015) que no permite analizar la complejidad de los fenómenos sociales, en este caso de la acción

empresarial y de sus relaciones con las regulaciones estatales y las demandas de los movimientos sociales. Si esta lectura fuera correcta, habría que aceptar que la participación de empresas en espacios que promueven la equidad de género como la CTIO-G es simplemente una mascarada. Del mismo modo, tendríamos que asumir que las publicaciones de espacios como el CONFyE o la RED no son más que una fachada, en la que nadie cree ni lee. Y por último, que los sujetos que forman parte de esos espacios y dicen estar comprometidos con ciertas causas en verdad se comportan de un modo cínico, representando un papel en el que no creen. Desde mi punto de vista, tal lectura no hace honor a la sociología, o al menos a una sociología que se tome en serio comprender el sentido de la acción social.

La segunda respuesta que recibía, provenía de aquello que denomino *la lectura instrumental*. Comparte con la lectura anterior la idea de que existe una lógica puramente utilitaria en la acción empresarial, pero se diferencia de ella en que no considera la implementación de las políticas de conciliación laboral-familiar como una mascarada, sino como algo que en sí mismo es económicamente beneficioso para las empresas. Muchas y muchos colegas solían decirme que era obvio que las empresas implementarían este tipo de medidas ya que permitían mantener más contentos y, por lo tanto, más productivos y eficientes a sus trabajadoras y trabajadores. Desde esta lectura, no había mucho más que indagar: las empresas implementan este tipo de acciones porque les reportan un aumento de ganancias, ya sea en el corto, el mediano o el largo plazo. Si bien parte de este argumento me parecía atendible, dejaba sin problematizar la construcción de la racionalidad económica. ¿En qué momento las oficinas de personal comenzaron a percibir que la inversión en políticas de conciliación laboral-familiar podía mantener más felices y contentos a sus trabajadores? ¿En qué momento y por qué razones dejaron de percibirlos como un costo? El problema de esta lectura es que la misma supone una racionalidad económica abstracta y eterna, donde las nociones de costo e inversión son siempre claras y transparentes para los actores sociales.

Finalmente, hay otro conjunto de respuestas que he denominado *la lectura culturalista*. Algunas y algunos colegas solían indicarme que la preocupación de las empresas por la conciliación laboral-familiar no era algo novedoso, sino que podía entenderse como parte de una nueva cultura global que asume ciertos imperativos como el respeto por los derechos humanos o la equidad de género. La adhesión a los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, me indicaban, son un ejemplo de ello. Nuevamente, si bien había algo en esta lectura que me parecía acertado, también presentaba varias limitaciones. Por un lado esta lectura suele restar importancia a los procesos y dinámicas de traducción de estos imperativos morales al lenguaje empresarial: ¿cómo es que ciertos imperativos elaborados por organismos supranacionales son apropiados por un conjunto de actores locales? De alguna forma, esta lectura dejaba a las empresas y organizaciones empresariales como actores sociales sin agencia, como meros reproductores de un nuevo orden cultural sobre el cual no tenían incidencia alguna. Pero quizás aquello que me parecía aún más grave, es que al exaltar el imperativo moral que habría detrás de esta nueva cultura global, la lectura culturalista terminaba por olvidar el imperativo económico que guía la acción empresarial.

De una forma u otra, estas tres lecturas me indicaban que aquello que observaba como problemático en verdad no lo era, y que allí donde creía vislumbrar un posible objeto de investigación no había más que una obviedad.

Construyendo una nueva lectura desde las discusiones de la sociología económica

Si bien desde sus orígenes la sociología se ha ocupado de analizar los fenómenos económicos en estrecha relación con diferentes procesos sociales, la sociología económica como subdisciplina empezó a consolidarse en los años 80 en la academia norteamericana, siendo un hito la publicación, en 1985, del ensayo de Mark Granovetter “*Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness*”. En un contexto académico dominado por el paradigma neoclásico, el trabajo de Granovetter retomaba (y resignificaba) el concepto de enraizamiento de Karl Polanyi, al enfatizar que la acción económica no es independiente de las estructuras y relaciones sociales en que los sujetos se encuentran inmersos (Granovetter, 1985).

Se proponía entonces una interpretación de la acción económica alternativa al análisis neoclásico y la teoría de la acción racional, partiendo de tres ideas básicas. En primer lugar, que la acción económica es una forma de acción social y que como tal, rara vez se presenta aislada de otros móviles como la sociabilidad, la aprobación, el estatus social y el poder. En segundo lugar, que la acción económica está socialmente enraizada y por lo tanto no puede ser explicada únicamente a través de móviles

individuales, sino que depende estrechamente de las relaciones sociales que los individuos conforman. Por último, que las instituciones económicas, como cualquier institución no están automáticamente determinadas por circunstancias externas, sino que son “socialmente construidas” (Granovetter y Swedberg, 1992).

Desde entonces, la sociología económica comenzó a definirse como una subdisciplina que se propone aplicar los marcos de referencia, las variables y los modelos explicativos de la sociología al análisis de aquellas actividades vinculadas con la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios (Smelser y Swedberg, 2005: 3). De allí que para esta perspectiva elementos extraños al marco conceptual de la economía ortodoxa, como el lenguaje y la cultura, deban ser incluidos en el análisis de la acción económica (Pozas, 2004).

En este sentido, al estudiar las acciones y las estrategias empresariales, las/os investigadores que se inscriben dentro del campo de la sociología económica rechazaron aquellos modelos que tendían a concebir a las empresas como actores racionales insertos en un mercado impersonal, atomizado y libre de la intervención de otras instituciones, en donde la competencia impondría como única lógica de acción la maximización de recursos y la búsqueda de eficiencia². Al comprender a las empresas como organizaciones sociales, y a los empresarios y *managers*³ como actores sociales insertos en dichas estructuras, aspectos tales como los valores, tradiciones, visiones y luchas de poder dentro de las firmas pasaron a ser variables claves para comprender cómo se producen cambios e innovaciones al interior de las mismas. En este sentido, uno de los ejes de la producción académica en el campo de la sociología económica ha sido el estudio de los mundos en los cuales se manejan los managers, entendiendo que allí se construyen los consensos sobre las respuestas aceptables a determinadas situaciones (Gaggero, 2012). No se trata con ello de negar la racionalidad de los actores, sino de comprender que éstos construyen racionalidades en base a cómo ven el mundo y que, por lo tanto, “sus objetivos y estrategias resultan de esos puntos de vista y no son producto de una racionalidad abstracta” (Fligstein, 1990: 11; traducción propia).

² Para una reconstrucción de los diferentes enfoques adoptados desde la teoría económica y de la sociología económica para explicar la acción empresarial ver Gaggero, 2012.

³ A lo largo de este trabajo se utilizará el término *manager* para hacer referencia indistintamente a los directivos, gerentes o altos ejecutivos de las empresas.

Desde esta perspectiva no puede darse por supuesta la existencia de un principio universal y abstracto de eficiencia que orientaría la gestión empresarial, sino que es necesario reconstruir y problematizar el modo en que se han construido (y se han transformado) las ideas sobre “la eficiencia” y “lo racional” que guían las acciones y estrategias de los *managers*. En este sentido, que los dispositivos de conciliación laboral-familiar hayan dejado de ser vistos como un costo y en cambio sean conceptualizados como una oportunidad de inversión, como algo económicamente redituable, es un asunto que resulta indispensable problematizar.

Ahora bien, si los aportes de la sociología económica me permitían problematizar sobre el sentido económico de las políticas de conciliación laboral-familiar, aún quedaba por abordar la cuestión del compromiso moral de las empresas. Y aquí me resultó de gran utilidad la perspectiva propuesta por Luc Boltanski y Ève Chiapello en su libro *El nuevo espíritu del capitalismo*. En líneas generales, estos autores sostienen que el capitalismo es incapaz por sí mismo de brindar sentido a las acciones de los sujetos cuyo compromiso requiere para su reproducción: mientras que para los asalariados supone la pérdida de control sobre el resultado de su trabajo, para los capitalistas implica el encadenamiento a un proceso de acumulación abstracto y sin fin. Tanto para unos como para otros, la adhesión a dicho sistema no puede sustentarse únicamente en retribuciones materiales o en la amenaza de la coacción, sino que requiere la elaboración de un conjunto de creencias que contribuyan a justificar dicho orden y a mantener los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él. En este sentido, los autores llaman espíritu del capitalismo a “la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2002: 9).

El concepto de *justificación* es central desde esta perspectiva. Los autores diferencian entre las *justificaciones individuales* (a partir de las cuales los individuos encuentran motivos personales para adherirse a la empresa capitalista) y las *justificaciones generales* (aquellas que llevan a observar el compromiso con la empresa capitalista como un aporte al *bien común*). Mientras las primeras apuntan a ciertos aspectos vinculados con la autorrealización y la seguridad, las segundas en cambio apuntan a la legitimidad de la propia acción frente a terceros. Los autores están pensando puntualmente en las necesidades de justificación de un tipo de actor fundamental para el capitalismo contemporáneo: los cuadros, gerentes y directores de

empresas. Estos actores, además de tener que elaborar justificaciones en términos personales, deben hacerlo también en términos del bien común, a fin de poder hacer frente a las acusaciones de injusticia que reciben de sus subordinados. Dicho de otra forma, el espíritu del capitalismo debe ser capaz de proporcionar perspectivas de vida seductoras y excitantes (justificaciones individuales) a la vez que garantías de seguridad y argumentos morales (justificaciones generales) a quienes resultan indispensables para la continuación de la acumulación.

Sin embargo, dado que según los autores el capitalismo es una forma histórica que se encuentra escindida de la esfera moral, en la medida que halla su finalidad en sí misma (la acumulación de capital como fin en sí mismo), la búsqueda de una justificación implica referencias a construcciones de otro orden:

“Para mantener su poder de movilización, el capitalismo debe incorporar recursos que no se encuentran en su interior, acercarse a las creencias que disfrutaban, en una época determinada, de un importante poder de persuasión, y tomar en consideración las ideologías más importantes —incluidas aquellas que le son hostiles— que se encuentran inscritas en el contexto cultural en el cual se desarrolla” (Boltanski y Chiapello, 2002: 27).

Según estos autores, una de las principales fuentes de las cuales el capitalismo extrae elementos para su justificación es la *crítica social*. La noción de crítica posee dos niveles. El primero de ellos supone la vivencia previa de una experiencia desagradable que suscita la queja; es decir, una fuente de indignación. Se trata de un primer momento que los autores denominan como emotivo e incluso sentimental. Sin embargo, esta experiencia por sí misma no conduce a una crítica articulada. Por el contrario, se precisa de un apoyo teórico y de una retórica argumentativa que pueda dar voz y traducir el sufrimiento individual en términos que refieran al bien común. En esta instancia nos encontramos en el segundo nivel que se caracteriza por ser reflexivo, teórico y argumentativo.

Para comprender la forma en que el espíritu del capitalismo incorpora las críticas, los autores desarrollan el concepto de *aculturación*. Esta noción refiere concretamente al proceso mediante el cual el capitalismo incorpora argumentos ajenos al mundo de la empresa y la lógica de la ganancia para reforzar el compromiso social que lo legitima y sustenta. Como efecto, aquellos elementos de la crítica apropiados por el espíritu del capitalismo se autonomizan de su contexto de origen. De esta forma el capitalismo se

resignifica en cada época a partir de sus *críticas*, animando así a las nuevas generaciones a adherir al proceso de acumulación⁴.

El trabajo de Boltanski y Chiapello permite poner en relación los reclamos sociales con las dinámicas de reinención del capitalismo. Algunas corrientes que han analizado críticamente el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria, se asientan sobre estos autores para analizar cómo las empresas multinacionales toman ciertas causas sociales para desarrollar diferentes formas de autorregulación y evadir los controles estatales. Las grandes empresas incorporarían en sus discursos, pero también en ciertas prácticas, diversos aspectos de la crítica social (como el control de la huella de carbono, el respeto y la promoción de los derechos humanos, el trabajo decente) desarrollando sistemas internos de auditoría e impidiendo así el desarrollo de regulaciones externas (Shamir, 2010 y 2011). Por su parte, autoras como Hester Eisestein (2005 y 2009) y Nancy Fraser (2015 y 2016) también se han acercado al planteo de Boltanski y Chiapello al plantear cómo un conjunto de demandas propias del feminismo han sido absorbidas y reutilizadas por el neoliberalismo. Según Fraser en las últimas décadas se fue conformando un nuevo orden social al que denomina neoliberalismo progresista, el cual combina un modelo económico regresivo con políticas de reconocimiento hacia los grupos sociales minorizados. Dicho con sus propias palabras, se trata de un capitalismo que prefiere “afrontar las reivindicaciones de reconocimiento a las reivindicaciones de redistribución, mientras construye un nuevo régimen de acumulación sobre el puntal del trabajo remunerado de las mujeres e intenta desligar los mercados de la regulación política democrática” (Fraser, 2015: 259).

Volviendo a la propuesta de Boltanski y Chiapello, es importante señalar que asumir que el compromiso con la empresa capitalista precisa de justificaciones para implicar a los actores con los procesos que requiere, no es lo mismo que considerar al espíritu del capitalismo como un mero velo que oculta la realidad:

“Cuando tomamos en serio los efectos de justificación del capitalismo en términos del bien común, nos alejamos tanto de los enfoque críticos que sólo estiman real la tendencia del capitalismo a la acumulación ilimitada a

⁴ Así es como los autores observan la reestructuración de las relaciones jerárquicas en el mundo del trabajo, como producto de la apropiación por parte de la gestión empresarial de la crítica social de Mayo del 68, proponiendo en cambio un nuevo capitalismo por proyectos, con organizaciones conformadas por equipos horizontales y redes flexibles, que liberarían la creatividad individual, etc.

cualquier precio y cualquier medio (para los cuales las ideologías tienen como única función ocultar la realidad de las relaciones de fuerza económicas que siempre se imponen en toda la línea), como de los enfoques apologéticos que, confundiendo elementos de apoyo normativos y realidad, ignoran los imperativos de obtención de beneficios y de acumulación que pesan sobre el capitalismo y sitúan en el centro de éste las exigencias de justicia a las que se ve confrontado” (Boltanski y Chiapello, 2002: 35)

En relación con mi objetivo de investigación, la propuesta de estos autores me permitía entonces recuperar el imperativo moral sin subsumirlo al imperativo económico. La incorporación de la conciliación laboral-familiar como una preocupación o un problema de gestión empresarial, no puede comprenderse únicamente desde el imperativo económico sino también desde un imperativo moral.

¿Cómo abordar el problema? Algunas coordenadas metodológicas

Para entender cómo se fue inscribiendo el problema de la conciliación laboral-familiar dentro de la literatura de gestión empresarial, en primer lugar, fue necesario analizar y entender cómo se inscribió en el debate público. El vínculo complejo entre el mundo laboral y el mundo de los cuidados, la tensión entre el tiempo destinado al trabajo remunerado y aquel destinado a las responsabilidades familiares, como así también las diferentes formas de abordar la conciliación laboral-familiar, no siempre fueron objeto del discurso público. Su problematización se precipitó con las transformaciones de los arreglos familiares y de la participación laboral de las mujeres en los países occidentales en el último tercio del siglo XX. A partir de allí, los feminismos y el movimiento de mujeres comenzaron a politizar este “nuevo objeto” y aquello que anteriormente era visto como un problema personal o particular, comenzó a ser percibido como un problema social, demandando diferentes respuestas desde el Estado.

En Argentina, los modos en los que se problematizó la conciliación laboral-familiar pueden rastrearse en los debates legislativos en torno la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), marco regulatorio que rige para el ámbito privado. Con el objeto de entender la manera que se definió y abordó la conciliación laboral-familiar, por un lado analizamos los debates legislativos en el contexto de su sanción en 1974, atendiendo a los diferentes dispositivos de conciliación laboral-familiar allí estipulados. Por otro, analizamos diferentes proyectos de ley que propusieron modificarlos. Como desde la

recuperación de la democracia hasta la actualidad se presentaron numerosos proyectos de ley para reformar el esquema de licencias y otros dispositivos de conciliación laboral-familiar, nos centramos exclusivamente en aquellos que lograron ser debatidos en el recinto de alguna de las cámaras del Congreso Nacional, lo cual tuvo lugar en tres ocasiones. En 2003 y 2006 en la Cámara de Diputados y en 2010 en la Cámara de Senadores. Para esos casos, analizamos los cambios propuestos en el articulado de la ley, los fundamentos de los proyectos que entraron en discusión y también las intervenciones de las y los diputados y senadores en el debate en el recinto.

A fin de analizar cómo la conciliación laboral-familiar se inscribió en tanto problema de gestión empresarial, conformamos un corpus de documentos producidos por tres espacios vinculados con escuelas de negocios de reconocida trayectoria en Argentina. Además de aquellos producidos por el CONFyE y la RED, también hemos incorporado documentos producidos por IDEA Diversidad, un espacio formado dentro del Instituto para el Desarrollo Empresarial Argentino. Seleccionamos las producciones de estos tres espacios ya que entendemos que pueden ser caracterizados como usinas de producción de saberes expertos en materia de *management* y administración de personal. Tanto CONFyE, como RED e IDEA Diversidad no sólo brindan servicios de consultoría a empresas particulares, sino que además organizan encuentros, talleres y *workshops* en donde reúnen a representantes de diversas compañías para intercambiar experiencias e innovaciones vinculadas a la gestión de recursos humanos y la conciliación laboral-familiar, que luego son difundidas a través de guías, informes y manuales de “buenas prácticas”. En este sentido, se trata de espacios que funcionan como verdaderas redes, constituyendo un marco de referencia para orientar la acción empresarial en materia de políticas de conciliación laboral-familiar.

En total, hemos seleccionado documentos producidos por estos centros entre 2011 y 2019⁵. En todos los casos, corresponden a publicaciones de distribución abierta que cumplen con el requisito de estar destinadas a cuadros de gestión empresarial y en las cuales se hace referencia explícita a la problemática de la conciliación laboral-familiar. Entendemos que estos documentos pueden ser englobados bajo el concepto de *literatura de gestión empresarial* acuñado por Boltanski y Chiapello (2002). Bajo

⁵ El listado de textos seleccionados se presenta en el Capítulo 3.

este término los autores comprenden un conjunto de textos destinados a los cuadros gerenciales, cuyo objetivo principal consiste en difundir las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y dirección de personal. Sin embargo, no se trata de un tipo de literatura meramente técnica, ya que también a través de estos textos se busca suscitar la adhesión y el compromiso de sus destinatarios con la empresa capitalista. En este sentido, los autores afirman que este tipo de literatura habilita una lectura doble: como un recetario práctico que apunta a mejorar la eficiencia de las empresas y como una literatura normativa, que establece lo que se debe y no debe hacer, orientada a suscitar la adhesión y el compromiso de sus destinatarios con la empresa capitalista.

En tanto tales, estos materiales resultan sumamente relevantes para la investigación sociológica toda vez que asumamos que los mismos no constituyen una vía de acceso a la descripción de lo que efectivamente sucede en las empresas, sino más bien al discurso managerial (Zangaro, 2011). A través del análisis de este tipo de literatura es posible rastrear cómo se van construyendo ciertos marcos interpretativos que guían la acción de los *managers* y cuadros empresariales, conocer qué preceptos normativos suscitan y justifican su adhesión, entender qué constituye un problema de gestión empresarial, qué tipo de herramientas y estrategias se sugieren para abordarlo, como así también identificar cuáles son sus fuentes de inspiración.

La estructura de la tesis

El modo en que una sociedad organiza el cuidado de las personas no fue siempre un eje articulador de demandas sociales ni un objeto de preocupación social y política, sino que por el contrario su emergencia en el debate público y en la literatura de gestión empresarial es consecuencia de un proceso histórico de problematización social. En el capítulo 1, *La politización de los cuidados y el problema de la conciliación laboral-familiar*, buscamos dar cuenta de este proceso recuperando el debate sobre el trabajo doméstico de los años 1970 y las posteriores discusiones teóricas de la economía feminista y los estudios sobre los regímenes de bienestar. Asimismo, nos detenemos a analizar cómo las necesidades de cuidado fueron interpretadas por los organismos regionales e internacionales de cooperación y desarrollo, traduciendo las demandas de los feminismos en relación al cuidado en un lenguaje administrativo burocrático capaz de interpelar al Estado y formular políticas públicas, dando lugar al problema de la

conciliación laboral-familiar. Por último, también presentamos cómo fue construyéndose esta agenda en América Latina.

En el capítulo 2, *La conciliación laboral-familiar en la regulaciones laborales. Una mirada histórica* reconstruimos la historia de los dispositivos de conciliación laboral-familiar en Argentina desde principios de siglo XX hasta 2018. Nos detenemos puntualmente en analizar el debate legislativo por la LCT en 1974 y los proyectos de reforma del esquema de licencias debatidos en 2003, 2006, 2010 y 2018. Por un lado, analizamos las transformaciones en los dispositivos de conciliación laboral-familiar instituidos y propuestos (su diseño, alcance y criterios de elegibilidad) y, por otro, en los discursos sociales respecto de la división sexual del trabajo (tanto al interior del hogar como en el mercado de trabajo). Asimismo, reconstruimos las posiciones de diferentes actores frente a las reformas propuestas en las últimas décadas, prestando especial atención al rol de las cámaras empresariales.

En el capítulo 3, *La construcción de la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial* se realiza una caracterización del CONFyE, la RED e IDEA Diversidad, tres espacios caracterizados como usinas de producción de saberes expertos en materia de management y administración de personal que en la última década impulsaron la adopción de políticas de conciliación laboral-familiar a nivel empresarial en Argentina. Se presentan las principales publicaciones de dichos espacios y realiza un primer análisis de las mismas atendiendo al modo en que la conciliación laboral-familiar comienza a ser pensada como un problema de gestión empresarial.

En el capítulo 4, *El enfoque de la responsabilidad social y las propuestas de acción ante el problema de la conciliación laboral-familiar* analizamos los imperativos morales vehiculizados a través de los documentos seleccionados y las diferentes políticas sugeridas en materia de conciliación laboral-familiar a nivel empresa. Nuevamente aquí nos detenemos en examinar las características de los dispositivos de conciliación laboral-familiar propuestos (su diseño, alcance y criterios de elegibilidad) y las representaciones respecto de la división sexual del trabajo (tanto al interior del hogar como en el mercado de trabajo).

Finalmente se presentan las conclusiones de la tesis, retomando las preguntas centrales que orientaron el trabajo, así como lo desarrollado a lo largo de los cuatro

capítulos. Se presentan los aportes que la tesis busca efectuar y se elabora un conjunto de preguntas como agenda futura de investigación.

Capítulo 1. La politización de los cuidados y el problema de la conciliación laboral-familiar

En la actualidad, como nunca antes, la categoría de cuidado forma parte del debate público. Podemos constatarlo al observar la creciente publicación de artículos académicos analizando diferentes dimensiones del *trabajo de cuidados*, como así también en los análisis abocados a la medición del aporte de la *economía del cuidado* al producto bruto interno de un país. Pero también la encontramos presente en los discursos de los movimientos sociales, con fuerte énfasis en las movilizaciones del 8 de marzo y los paros de mujeres, lesbianas y trans –que se realizan en Argentina desde 2017–, enunciando la proclama “eso que llaman amor es trabajo no remunerado”. Asimismo, se trata de un término que forma parte del léxico de organismos de gobierno (sobre todo a partir de la realización de las primeras encuestas de uso del tiempo) y del lenguaje de organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales de desarrollo, preocupados por la *crisis de los cuidados* resultante de los cambios demográficos y de la composición de la fuerza laboral. Finalmente, también observamos su inclusión en las agendas empresariales, a partir de la difusión de *buenas prácticas de gestión del personal* promoviendo la implementación de políticas de *conciliación laboral-familiar*.

Se trata por lo tanto de un concepto que no es privativo del ámbito académico, sino que lo excede y en torno al cual se articulan demandas de diversos sectores sociales, los cuales no siempre comparten los mismos horizontes ni las mismas perspectivas. Pero a su vez, se trata de un concepto eminentemente histórico, ya que el modo en que una sociedad organiza el cuidado de las personas no fue siempre un eje articulador de demandas sociales, ni un problema o tema de investigación académica, como así tampoco una preocupación explícita de las políticas gubernamentales o de la gestión empresarial. En este sentido, su presencia actual en el debate público como problema social no es algo evidente, no responde al orden de las cosas, sino que es el resultado de un proceso social de problematización, el cual lo ha hecho surgir como objeto de investigación, de política social y de gestión empresarial. Dicho en otros términos, el cuidado como problema social no resulta de un conjunto de condiciones objetivas, sino también –y fundamentalmente– de un trabajo específico

de enunciación y formulación públicas; es decir, de una empresa social de movilización (Lenoir, 1993).

Sin embargo, como todo objeto del discurso público, el cuidado está sujeto a resignificaciones y reinterpretaciones por parte de los múltiples actores que pueden verse interpelados por su irrupción enunciativa. ¿Cuáles son las necesidades de cuidado reconocidas socialmente? ¿Las necesidades de cuidado infantil, de las personas mayores, de las personas con discapacidad, de adultas y adultos autónomos? ¿Cómo deben satisfacerse esas necesidades? ¿A través de la política social, de acuerdos entre individuos, de regulaciones laborales?

En el presente capítulo buscaremos dar cuenta del proceso de politización de los cuidados para problematizar luego su enunciación en el discurso empresarial bajo la noción de conciliación laboral-familiar. El primer apartado repone los debates teóricos que desde los años setenta comenzaron a construir el trabajo doméstico como un objeto de investigación académica, hasta llegar a la noción más reciente de *organización social del cuidado*. En el segundo apartado se desarrolla el esquema teórico propuesto por Nancy Fraser para analizar la construcción de demandas sociales, con el objetivo de aplicarlo a la politización de los cuidados. Este esquema, permitirá caracterizar diferentes enfoques desde los cuales se construyeron en nuestro país las demandas vinculadas al cuidado.

1. El cuidado como un problema social

Quienes estudiaron los antecedentes académicos de la noción de cuidados, coinciden en señalar que fueron los feminismos de los años 1960 y 1970 –con su cuestionamiento del orden doméstico y la división sexual del trabajo–, los que hicieron posible su emergencia como objeto de investigación social años más tarde. Entre esos años tiene lugar el llamado “debate sobre el trabajo doméstico”, focalizado en la visibilización y centralidad de aquellos trabajos que garantizan la reproducción social (Borderías, Carrasco y Torns, 2011; Esquivel, Faur y Jelin, 2012). Dicho debate sucedía al mismo tiempo que se suscitaban ciertas transformaciones de las sociedades contemporáneas: el envejecimiento de la población, la mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral, la visibilización y proliferación de nuevos modos de

organización familiar, y una persistente ausencia masculina en las tareas domésticas y de cuidados (Borderías, Carrasco y Torns, 2011). Por ello, las primeras expresiones del debate sobre el trabajo doméstico buscaron restituir la experiencia de las mujeres en este mundo cambiante.

Para ordenar y presentar este desarrollo teórico, se subdividió el apartado en tres secciones. En la primera de ellas se introducen los debates de los años 1970 sobre el trabajo doméstico y el surgimiento del término cuidado. En la segunda, se presenta el impacto que tuvo este debate en el análisis económico y las propuestas teóricas de las economistas feministas. Finalmente, en la tercera, se reseñan las discusiones que el cuidado ha suscitado en los estudios sobre regímenes de bienestar.

1.1 Haciendo visible lo invisible. Del debate sobre el trabajo doméstico no remunerado de las mujeres a la noción de cuidado.

La separación entre el ámbito productivo y reproductivo, tal como la conocemos y experimentamos en la actualidad, es parte de un proceso histórico propio del desarrollo del capitalismo y de la producción mercantil. Con la llegada de la revolución industrial y la expansión del trabajo fabril se fueron instituyendo dos mundos en apariencia separados, contradictorios e incompatibles: el mundo del trabajo (remunerado) y el mundo del hogar. Cada uno presentaba sus propios protagonistas y formas típicas de relación: varones, relaciones impersonales, lógica racional, relación salarial; y mujeres, relaciones personales, lógica afectiva, trabajo doméstico no remunerado. No se trató, por supuesto, de una separación automática sino que fue la consecuencia de un conjunto de políticas y dispositivos que tuvieron por efecto generar tal escisión y producir los sujetos y las relaciones correspondientes a cada uno de dichos espacios.

La construcción de ambos mundos fue dando paso, a su vez, a un modelo de organización familiar sustentado en las figuras prototípicas del varón proveedor jefe de hogar y la mujer madre ama de casa. Si bien la separación –junto con la jerarquización y generización– de las esferas de la producción y la reproducción puede remontarse a los inicios del capitalismo industrial del siglo XVIII, la figura del ama de casa a tiempo completo (la mujer dedicada exclusivamente al cuidado del hogar, los

hijos y el marido) es más bien una creación reciente que puede situarse entre mediados de siglo XIX y principios del siglo XX (Federici, 2018; Mies, 2018). Aunque existe un amplio debate sobre la extensión de dicha figura –es decir en qué medida se generalizó efectivamente al conjunto de la población y en qué sentido puede considerársela como propia de los países centrales o también de los países periféricos–, pareciera haber cierto consenso en considerar su importancia como un ideal regulatorio que permeó las políticas sociales y laborales de los países occidentales. En este sentido, algunas autoras han señalado que la preocupación por las condiciones de reproducción de la clase trabajadora, que a mediados de siglo XIX eran calamitosas, fomentó un proceso de maternalización y domestificación de las mujeres el cual fue acompañado tanto por organizaciones sindicales, como por partidos de izquierda y grupos conservadores (Mies, 2018; Orloff, 2006). En una línea similar, Nancy Fraser sostiene que el modelo heteronormativo de familia sexista, basado en las figuras del esposo-padre-proveedor y la mujer-madre-ama-de-casa, fue la estrategia del capitalismo gestionado por el Estado para afrontar la contradicción entre los requisitos del sistema productivo y las necesidades del capital (2016). Cristina Morini, por su parte, asocia la institucionalización del ama de casa a las necesidades del régimen de acumulación fordista, en donde “la mujer recluida en el hogar era indispensable para asegurar las necesidades de la vida del ciudadano que trabajaba fuera de ella” (2014: 204).

Ese modelo de organización familiar, fue el sustento de lo que Silvia Federici denomina *patriarcado del salario*: al establecer el trabajo doméstico no remunerado como primera obligación de las mujeres y el trabajo asalariado como una responsabilidad (y prerrogativa) de los varones, se instauró una dependencia económica de las primeras, redimensionando de este modo las jerarquías y las desigualdades en las relaciones de género (Federici, 2018). Fue contra dicho ordenamiento social que se rebelaron los feminismos de los años 1960, los cuales supusieron

“una búsqueda de autonomía, de rechazo al sometimiento de las mujeres en la familia y en la sociedad, como trabajadoras no reconocidas y no pagadas, una sublevación contra la naturalización de las tareas domésticas y por el reconocimiento como trabajo del trabajo doméstico.” (Federici, 2018: 18)

En ese contexto –entre fines de los años 1960 y principios de los años 1970– tuvo lugar el llamado debate sobre el trabajo doméstico, un intenso intercambio entre

la academia y el movimiento feminista en torno a la definición, contenido y forma de dicho trabajo, y a sus vínculos con el modo de producción capitalista. Se trató de un debate que no tenía solamente una preocupación analítica sino también –y fundamentalmente– política. Por un lado, se buscaba revalorizar (económica y socialmente) el trabajo del ama de casa y, por otro, librarse de los mandatos que lo establecían como destino ineludible de las mujeres (Rodríguez y Cooper, 2005). Según Borderías, Carrasco y Torns, uno de los aspectos más interesantes de dicho debate, fue el desarrollo del concepto de *reproducción social*, el cual incluía aquellas actividades basadas en

“la producción de bienes materiales para el mantenimiento físico de las personas (alimentación, higiene, salud, etc.), pero también el cuidado directo de los niños y niñas y de las personas adultas que constituyen la fuerza de trabajo, además de la difícil gestión de los afectos y de las relaciones sociales (...)” (2011: 31-32)

Lo que los feminismos buscaron a través de dicho concepto fue hacer visible ese trabajo invisible (y feminizado) que era condición de posibilidad de todo lo demás. Como lo expresaba para ese entonces Silvia Federici, de lo que se trataba era de evidenciar que “tras cada fábrica, tras cada escuela, oficina o mina se encuentra oculto el trabajo de millones de mujeres que han consumido su vida, su trabajo, produciendo la fuerza de trabajo que se emplea en esas fábricas, escuelas, oficinas o minas” (Federici, [1975] 2018: 30). De esta forma, el espacio doméstico dejaba de ser visto como un espacio en donde no se producía nada, para empezar a ser visto como el espacio en donde se produce nada más ni nada menos que el elemento central del sistema económico: la fuerza de trabajo. Desde esta perspectiva se entendía que a través del trabajo doméstico no remunerado (realizado por las mujeres en la esfera privada del hogar), las sociedades capitalistas aseguraban la reproducción en sus tres sentidos: biológica, cotidiana y social⁶ (Larguía y Dumoulin, 1976).

Este debate puso en cuestión los conceptos de trabajo y trabajador que, tanto desde la sociología como la economía y la historia, habían sido definidos a partir de una perspectiva androcéntrica la cual consideraba como norma universal una

⁶ Mientras que la reproducción biológica alude al proceso de gestar y tener hijos, la reproducción cotidiana supone la realización de las tareas domésticas necesarias para mantener a los miembros de la familia y garantizar su participación en el proceso productivo (tareas de aseo, preparación de alimentos, etc.), y la reproducción social remite a los procesos de socialización, vinculada fundamentalmente con la transmisión de normas y patrones de conducta a los niños (Larguía y Dumoulin, 1976).

experiencia particular masculina: el trabajo asalariado en el taller o la fábrica. A su vez, la extensión de la noción de trabajo al trabajo doméstico permitió cuestionar la naturalización del mismo, evidenciando que lejos de tratarse de una actividad natural y privativa de las mujeres era producto de un proceso histórico de división sexual del trabajo. Finalmente, este debate supuso una fuerte crítica al sistema de producción capitalista, al cuestionar la autonomía del mercado y afirmar que el mismo se sostiene sobre una forma de trabajo no remunerada y socialmente desvalorizada. Dicho en otras palabras, el capital no sólo se beneficiaba en términos económicos del trabajo no remunerado (y no reconocido socialmente) de las mujeres, sino que su reproducción era imposible sin él.

Si en un primer momento el debate sobre el trabajo doméstico tendía a ver en el mismo una fuente de opresión hacia las mujeres –postulando entonces la necesidad de abolirlo para lograr su liberación–, el desarrollo de la noción de reproducción social desplazó la crítica del trabajo doméstico en sí mismo hacia su desigual distribución en términos de género. Desde esta perspectiva, no se trataba ya de abolir el trabajo doméstico sino de cuestionar su permanente feminización, entendida como el origen de la posición subordinada de las mujeres en la sociedad y de su consecuente inserción desventajosa en el mercado laboral. Como afirma Valeria Esquivel, “el énfasis, entonces, estaba puesto sobre todo en ‘visibilizar los costos’ para las mujeres que la provisión de este trabajo reproductivo traía aparejados” (2011: 12).

Este debate sucedía al mismo tiempo que comenzaba a evidenciarse una importante transformación en la participación laboral de las mujeres. A partir de los años 1970 en los países centrales se produjo un aumento considerable en la tasa de participación laboral femenina, sobre todo de las mujeres casadas y con hijos. Sin embargo, al no modificarse el orden doméstico, las mujeres continuaron siendo las principales responsables por el trabajo reproductivo no remunerado en sus hogares, experimentando entonces una tensión creciente con las exigencias del trabajo remunerado. Conceptos como el de *segunda jornada*, elaborado por la socióloga norteamericana Arlie Russell Hochschild (1989) y el de *dobles presencia*, acuñado por la italiana Laura Balbo (1978, citado en Carrasquer et al, 1998), buscaron dar cuenta de la especificidad de la experiencia de estas mujeres. Se trataba de evidenciar que, aunque participaran en mayor medida del mercado laboral y su presencia en el mismo

contara con una mayor aceptación social en comparación con décadas anteriores, su situación no había mejorado sustancialmente ya que ahora se encontraban sujetas a una doble presión. Por un lado, porque al sumar el tiempo destinado al trabajo remunerado en el mercado y el destinado para el trabajo no remunerado en el hogar, se evidenciaba una mayor carga de trabajo total (de allí la noción de *segunda o doble jornada*). Pero también, porque al continuar siendo las principales responsables por el trabajo doméstico en sus hogares, su experiencia laboral estaba atravesada por una serie de tensiones psicológicas y emocionales no experimentadas por los varones. El concepto de *doble presencia* buscaba precisamente evidenciar que las mujeres empleadas, aún en su jornada laboral, solían tener en mente, de manera continua, las responsabilidades de cuidado, lo cual las hacía estar “aquí y allá” constantemente, produciendo sensaciones de angustia y frustración por sentir que no estaban cumpliendo “plenamente” con ninguna de sus responsabilidades⁷.

En las décadas posteriores, el concepto de reproducción social se fue complejizando, trascendiendo la esfera doméstica como unidad de análisis e incorporando otros actores y dimensiones. Según Esquivel, Faur y Jelin (2012), por un lado, comenzó a realizarse una separación analítica entre domesticidad y reproducción social, entendiendo de esta forma que no todas las tareas vinculadas a la reproducción social tienen lugar dentro del espacio doméstico –aunque gran parte de lo que sucede en el mismo esté directa o indirectamente vinculado a la reproducción social–. Por otro lado, y en línea con lo anterior, empezaron a incorporarse en los diversos esquemas analíticos tanto el rol del mercado como del Estado en la provisión y regulación de servicios ligados a la reproducción social (los servicios sociales, de salud, de educación, etc.).

Al mismo tiempo que estos esquemas se iban complejizando, fue perdiendo centralidad la noción de *reproducción social* para ser utilizada en cambio la noción de *cuidado*. Este concepto proviene fundamentalmente de la academia anglosajona, en

⁷ En este sentido, un sector del movimiento feminista entendía que el trabajo asalariado no podía ser considerado como una liberación ya que en verdad nunca liberaba a las mujeres del otro trabajo, es decir del trabajo reproductivo. Por ese mismo motivo, para esos años se produce el movimiento Salario para el Ama de Casa (Federici, 2018).

particular de los aportes filosóficos sobre la *ética del cuidado*⁸ y de la revisión feminista a la línea de estudios sobre los *regímenes de bienestar* (Esquivel, 2011). Desde la primera perspectiva, el cuidado fue definido ampliamente como el conjunto de actividades orientadas a mantener, continuar y reparar el mundo en el que vivimos (Tronto, 1993) y desde la segunda, en un sentido más específico, como aquellas actividades y relaciones orientadas a satisfacer los requerimientos tanto físicos como emocionales de niños y adultos dependientes⁹, incluyendo los marcos normativos, económicos y sociales en los cuales se desarrollan (Daly y Lewis, 2000).

El concepto de cuidado, así definido, permite pensar en un amplio conjunto de actividades y relaciones, que trascienden tanto la noción de trabajo doméstico como del espacio hogareño. Por un lado, habilita la distinción analítica entre el cuidado indirecto (entendido como aquellas actividades más bien vinculadas a los quehaceres domésticos, como la limpieza del hogar y la preparación de los alimentos) y el cuidado directo (entendido como aquellas actividades que suponen una asistencia directa a otra persona, como dar de comer, asear, vigilar, acompañar, etc)¹⁰. Por otro, puede también diferenciarse entre aquel que se realiza dentro del hogar de aquel que tiene lugar fuera del mismo, ya sea a través de servicios mercantilizados, provistos por el Estado o redes comunitarias. Finalmente, en cualquiera de los casos mencionados puede diferenciarse también entre el trabajo de cuidados que se realiza de forma remunerada (como el

⁸ El concepto de ética del cuidado fue acuñado por Carol Gilligan en 1982 en sus investigaciones sobre el diferente comportamiento moral de niñas y niños, y recuperado y ampliado por la filósofa Joan Tronto. Ver Tronto, 1987.

⁹ En la definición brindada por Daly y Lewis, se entiende por adultos dependientes aquellas personas que requieren asistencia para las actividades de su vida diaria (2000). Sin embargo, por fuera de esta definición operativa, cabe señalar que este término suscita numerosos debates en el campo de estudios sociales de los cuidados. ¿Qué efectos tiene la etiqueta “dependiente” sobre la comprensión de la agencia de los sujetos etiquetados como tales? ¿Es acertado diferenciar entre personas dependientes y no dependientes, o acaso podemos reconocer diferentes grados de dependencia? ¿Qué tipos de cuidados dejan de visibilizarse cuando únicamente se piensa únicamente en aquellos brindados a las personas etiquetadas como dependientes? Algunas autoras sostienen que la dependencia humana, lejos de ser una característica propia de un grupo delimitado de individuos en razón de su edad o estado de salud, es la representación de la vulnerabilidad de las personas, siendo inherente a la condición humana. De allí que en lugar de utilizar el par dependiente/independiente convenga pensar en diferentes grados o niveles de interdependencia (Fineman, 2006 citada en Borderías, Carrasco y Torns, 2011). En este sentido, hablar de dependencia sólo sería posible en tanto y en cuanto sea considerada como una categoría relacional y socialmente construida. Para un mayor desarrollo de este debate ver Borderías, Carrasco y Torns, 2011.

¹⁰ Asimismo, estas formas diferentes del cuidado pueden estudiarse a partir de la jerarquización social de las tareas asociadas a las mismas. En este sentido, algunas autoras han diferenciado entre actividades de cuidado nobles (aquellas vinculadas con los aspectos relaciones y afectivos) y actividades de cuidado sucias (las más tediosas, que cuentan con un menor componente relacional, como por ejemplo la limpieza) (Arango Gaviria, 2011)

servicio doméstico, pero también los servicios educativos y de salud), de aquel que se lleva a cabo de forma no remunerada (como el realizado al interior de los hogares por sus propios miembros, o el trabajo comunitario). En todo caso, el cuidado en sus múltiples formas siempre implica un tipo de actividad que requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y habilidades específicas y que conlleva cierto esfuerzo y desgaste de energía, razón por la cual es considerado un trabajo. Y en tanto actividad que se realiza con y (sobre todo) *para* otros, supone el desarrollo de relaciones interpersonales que involucran cierto grado de intimidad, afectividad y compromiso moral (Zibecchi, 2014).

La noción de cuidado refiere entonces a un amplio conjunto de actividades y relaciones sociales, antes que a un lugar específico en donde se realizan o a un sujeto concreto que las lleve a cabo. Sin embargo, se afirma que en nuestras sociedades sigue predominando un patrón fuertemente anclado en la división sexual del trabajo: de una u otra forma se sigue esperando que los cuidados se resuelvan al interior de los hogares y que dentro de ellos sean las mujeres quienes se dediquen y responsabilicen por estas tareas, lo cual supone una situación de desigualdad en cuanto a las oportunidades, actividades, logros y reconocimientos de unos y otras (Esquivel, Faur y Jelin, 2012).

El concepto de cuidado renovó tanto las demandas del movimiento feminista como las agendas académicas en relación al estudio de la reproducción social. En relación a este último punto, a continuación presentaremos los aportes del concepto de cuidado al pensamiento económico y al análisis de los regímenes de bienestar.

1.2 Los descuidos de la economía. El androcentrismo del mercado y la crítica feminista

En un artículo titulado *Feminism and economics*, Julie Nelson afirmaba que la mayoría de los economistas estarían de acuerdo en definir que el tema principal de su disciplina son los mercados. En este sentido, la economía –según esta autora–, suele ser definida como el estudio de los procesos a través de los cuales se intercambian bienes, servicios o activos financieros. De esta forma, la gran mayoría de las actividades tradicionales realizadas por las mujeres fuera del mercado (como encargarse de la casa, cuidar a niños pequeños, parientes mayores o enfermos), son

consideradas como “no económicas” y –en consecuencia– insignificantes para la investigación económica (Nelson, 1995). Concebir de este modo estrecho a los procesos económicos lleva, en sus palabras, a una bifurcación sin sentido, con un fuerte sesgo androcéntrico:

“¿Por qué el cuidar a niños, viejos y enfermos a través del mercado (o a veces, a través del gobierno) es un tema válido para la investigación económica, mientras que no lo es cuando sucede en los hogares? Más que usar el mercado como el criterio para demarcar lo que es o no es económico (...) una definición más amplia de la economía, en lo que concierne a la provisión, podría delinear una materia sin usar suposiciones sexistas acerca de lo que es o no es importante.” (Nelson, 1995: 12)

El artículo de Nelson, publicado originalmente en el *Journal of Economic Perspectives* en 1995, es considerado actualmente un texto clásico dentro de la *Economía Feminista*. A pesar de no tratarse de un cuerpo teórico homogéneo¹¹, dentro de esta corriente es posible identificar un conjunto de preocupaciones compartidas derivadas de estos descuidos, propios de los análisis clásicos criticados por Julie Nelson. Nos referimos a la ampliación de la economía más allá de los intercambios mercantiles, a la incorporación de las relaciones de género como una variable fundamental del análisis económico y la preocupación (teórica y política) por la sostenibilidad de la vida antes que por la estabilidad de los mercados (Carrasco, 2014; Esquivel, 2012; Pérez Orozco, 2015). La economía feminista, de este modo, vuelve a poner el énfasis en el nudo producción/reproducción del debate por el trabajo doméstico, incorporando conceptos específicos como *economía del cuidado*, *división sexual del trabajo* y *organización social del cuidado* al análisis económico (Rodríguez Enríquez, 2015).

El término *economía del cuidado* busca englobar en un sentido amplio al conjunto de bienes, servicios, actividades, relaciones y valores relativos a las necesidades más básicas y relevantes para la existencia y reproducción de las personas. Ello incluye tanto las actividades de autocuidado como las de cuidado directo de otras personas, pero también aquellas relativas al cuidado indirecto (como la limpieza del hogar y la preparación de los alimentos) y a la gestión del cuidado (organización de las actividades, coordinación de horarios, etc). En este sentido, el término no sólo incluye a los bienes, servicios y actividades producidos a partir del trabajo doméstico

¹¹ Para un recorrido sobre la conformación del campo de la economía feminista ver Esquivel, 2011.

no remunerado realizado al interior de los hogares, sino también la provisión pública y privada de servicios de cuidado (Esquivel, 2012; Rodríguez Enríquez, 2005 y 2015).

Desde esta perspectiva, las actividades vinculadas a la economía del cuidado son centrales para garantizar el funcionamiento del sistema capitalista ya que incluye a todas las actividades y trabajos necesarios para la reproducción de la vida en general y de la fuerza de trabajo en particular: sin economía del cuidado, no hay economía posible (Carrasco, 2014). Por más que una parte de dichas actividades se realice dentro de la esfera mercantil, o a través de los servicios provistos por el Estado, el grueso de las mismas se mantiene a partir del trabajo no remunerado realizado en los hogares y dentro de ellos, por las mujeres. Por ello, la inclusión de la economía del cuidado plantea pensar en un circuito ampliado de la economía que da cuenta de la insuficiencia de los mercados para garantizar la sostenibilidad de la vida (Carrasco, 2014).

En efecto, si bien el trabajo remunerado permite a los hogares contar con ingresos para adquirir bienes y servicios en el mercado, el mismo no es suficiente para garantizar la reproducción diaria y generacional de sus miembros. Las necesidades se resuelven siempre *más acá* del mercado. En este sentido es que los hogares son entendidos como un ámbito de actividad económica ya que en ellos se produce un triple proceso económico: *la extensión del bienestar*, a través de la generación de recursos adicionales a los producidos en el mercado y la transformación de los provenientes del mismo; *la expansión del bienestar*, asegurando que los recursos extendidos respondan a las necesidades de los miembros del hogar; y finalmente *la selección* de los miembros del hogar que participarán en el mercado de trabajo (Pérez Orozco, 2010).

Con todo ello, no sólo se trata de ampliar los límites de la economía más allá del mercado, sino también de reconocer la centralidad que la economía del cuidado adquiere para el funcionamiento del sistema económico, desmitificando de esta forma la supuesta independencia del mercado (Carrasco, 2014; Esquivel, 2012). En efecto, la *economía del cuidado* no es para estos análisis un elemento más que simplemente se adiciona al circuito económico, sino que es una pieza fundamental para el funcionamiento del mismo: “sostiene el entramado de la vida social humana, ajusta las tensiones entre los diversos sectores de la economía y, como resultado, se constituye en la base del edificio económico” (Carrasco, 2014: 34).

Por consiguiente, para la economía feminista es necesario incorporar las relaciones de género como una variable fundamental en la explicación del funcionamiento de la economía y de la diferente posición que ocupan varones y mujeres como agentes económicos y sujetos de políticas económicas (Rodríguez Enríquez, 2005; Esquivel, 2012). Es decir, el modo en que se estructura la economía del cuidado tiene implicancias sobre la participación de varones y mujeres en el mercado laboral ya que éste último “asigna puestos priorizando a quienes no tienen cargas de cuidado (o se comportan como si no las tuvieran)” (Esquivel, 2011: 24). Es lo que se denominó como la *norma del trabajador ideal*, la cual supone un sujeto carente de responsabilidades de cuidado y con disposición plena para el trabajo remunerado (Esquivel, 2011; Rodríguez Enríquez, 2005). Dado que el mercado laboral se estructura en base a dicha norma, quienes logran mercantilizar mejor su trabajo son quienes efectivamente pueden cumplirla; es decir, los varones adultos. Por ello se afirma que “la organización social del cuidado es la otra cara de la organización del trabajo remunerado” (Esquivel, 2011: 25).

Lo que en cierta forma ponen en evidencia estos aportes es la permanente contradicción en las sociedades capitalistas entre la producción y la reproducción (Esquivel, 2011), o entre el capital y el cuidado (Fraser, 2016), o entre la lógica de la acumulación y la lógica de la sostenibilidad de la vida (Pérez Orozco, 2015). El modelo de “varón proveedor-mujer cuidadora” y la institución del salario familiar, fue una forma de “resolución” de este conflicto, sobre todo en los países centrales (Esquivel, 2011; Fraser, 2016). Pero una vez que este modelo perdió vigencia se hizo evidente una crisis en la *organización social de los cuidados*. Este concepto alude a la situación que supone el aumento de personas que requieren cuidados y la disminución de personas en condiciones de brindarlos. Esto significa que esa crisis afecta tanto a las personas que necesitan cuidados como a quienes lo proveen (históricamente, mujeres) (Pérez Orozco, 2015).

Finalmente, y dado que esta perspectiva no es sencillamente analítica, sino que incluye también una propuesta política, la economía feminista insiste en señalar que el objetivo de un sistema económico no debiera ser el beneficio privado, el crecimiento del PBI o la estabilidad macroeconómica, sino más bien el bienestar de la población, el cuidado y la sostenibilidad de la vida (Carrasco, 2014; Esquivel, 2012; Pérez Orozco,

2015). La economía feminista en este sentido, no representa simplemente una corriente que *añade* a las mujeres a los análisis clásicos de la economía¹² sino que pone en cuestión un conjunto de postulados básicos de la disciplina.

1.3 Los regímenes de bienestar y la organización social del cuidado

En las sociedades capitalistas –al transformarse los mercados en universales y hegemónicos– el bienestar de los individuos depende en gran medida de la generación de ingresos y del intercambio mercantil. Sin embargo, para muchas personas este no es ni el único –ni tampoco necesariamente el principal– mecanismo de asignación de recursos. La producción del bienestar también tiene lugar a través de la acción del Estado, de las redes comunitarias que posean los sujetos y del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado realizado en los hogares, particularmente por parte de las mujeres. No obstante ello, y a pesar de la centralidad que el cuidado tiene sobre el bienestar humano, éste se mantuvo ausente en los primeros esquemas que buscaron analizar y comparar los diferentes regímenes de bienestar (Razavi, 2007).

En el campo de los estudios sobre políticas sociales, fue Gøsta Esping-Andersen quien elaboró la noción de régimen de bienestar, a partir de la cual proponía analizar el modo en que el mercado, el Estado y las familias se articulan incidiendo en las oportunidades y calidad de vida de la población (1993). En este sentido, una preocupación central del autor consistía en identificar el grado de *desmercantilización* del bienestar, es decir, poder determinar en qué medida el acceso a ciertos bienes y servicios depende directamente de la participación de las personas en el mercado laboral o de su capacidad para generar ingresos. En palabras del autor, “la desmercantilización se produce cuando se presta un servicio como un asunto de derecho y cuando una persona puede ganarse la vida sin depender del mercado” (Esping-Andersen, 1993: 41). En efecto, la introducción de los derechos sociales y las diferentes formas de intervención estatal permiten cierto grado de desmercantilización del bienestar y, consecuentemente, cierta independencia de los individuos del mercado.

¹² En este sentido Amaia Pérez Orozco diferencia entre la *economía feminista* y la *economía de género*, definiendo el enfoque de esta última como “añada mujeres y revuelva” (2015). Básicamente, mientras que la primera entiende que las desigualdades de género son un elemento estructurante del sistema económico capitalista, la segunda considera que las mismas son un resabio *cultural* que es posible eliminar sin alterar el sistema económico.

El seguro de desempleo, las pensiones a la vejez o la cobertura de los servicios de salud, serían ejemplos de políticas sociales que permiten cierto grado de desmercantilización del bienestar. Sin embargo, el modo en que las mismas estén diseñadas y fundamentalmente los criterios de elegibilidad que se establezcan, afectarán sus niveles de alcance y cobertura y por lo tanto su potencial desmercantilizador. En este sentido, un aspecto central del esquema propuesto por Esping-Andersen, consiste en determinar el modo en que los diferentes regímenes de bienestar producen ciertas formas de estratificación social¹³.

Sin embargo, el énfasis en la reasignación de recursos por parte de las políticas sociales en el esquema de Esping-Andersen, dejó por fuera del análisis el peso significativo de las familias en la provisión del bienestar y, particularmente, del rol del trabajo de cuidados no remunerado realizado por las mujeres. Los trabajos posteriores de académicas feministas como Ann Shola Orloff (1993, 1996), Julia O'Connor (1993) y Mary Daly (1994) propusieron entonces una revisión de este esquema, atendiendo al modo en que los regímenes de bienestar se asentaban sobre la división sexual del trabajo. En este sentido, Orloff (1993) sugería que al análisis de la desmercantilización debía añadirse otra dimensión, relativa a la medida en que los Estados garantizan a las mujeres el acceso al trabajo remunerado y a los servicios que les permitan equilibrarlo con el trabajo no remunerado en el hogar.

Con todo ello, la crítica de las académicas feministas estaba señalando, por un lado, que la provisión del bienestar no sólo tiene lugar a través de las políticas sociales del Estado o del intercambio mercantil, sino también en los hogares a través del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado de las mujeres. Pero al mismo tiempo, estaba remarcando que siempre, de algún modo u otro, aunque más implícita que explícitamente, las políticas sociales se configuran sobre (y por lo tanto reproducen) ciertos modelos de organización familiar, con su consecuente división sexual del trabajo. Dentro de esta línea, Diane Sainsbury (1999) se abocó a analizar el modo en que los diferentes regímenes de bienestar se articulaban con los *regímenes de género*,

¹³ A grandes rasgos, en el esquema de Esping-Andersen pueden distinguirse tres criterios de elegibilidad para el acceso a los recursos públicos, que suponen a su vez diferentes formas de estratificación, a saber: la necesidad (el criterio propio del régimen de bienestar liberal); la contribución y asociación a una ocupación o corporación (propio del régimen corporativo) y la pertenencia a la comunidad o ciudadanía (propias del régimen socialdemócrata).

preguntándose en qué medida reforzaban, mantenían o trastocaban el modelo familiar de varón-esposo-proveedor y mujer-madre-ama de casa. Aunque con algunas diferencias entre sí¹⁴, los diferentes regímenes de bienestar europeos analizados por la autora, sostenían el modelo de organización familiar tradicional.

Lo interesante de esta propuesta es que no sólo se interroga por las formas en que las políticas sociales inciden en la desmercantilización del bienestar, sino también en su *desfamiliarización*. Este concepto alude a “el grado en el cual los adultos pueden alcanzar un estándar de vida aceptable, con independencia de sus relaciones familiares, ya sea a través del trabajo remunerado o de la provisión de la seguridad social” (Lister, 1994 citada en Faur, 2009: 28). Desmercantilización y desfamiliarización serían entonces dos conceptos centrales para analizar los modos en que el bienestar se produce y distribuye socialmente entre el Estado, el mercado y las familias.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y trasladando este esquema analítico al ámbito más específico del cuidado de personas dependientes, Shahra Razavi (2007) propuso el concepto de *diamante de cuidado*, a través del cual buscaba representar el entramado institucional (o a la arquitectura) mediante la cual en una sociedad determinada se provee cuidado a niñas/os y personas mayores, con discapacidad o enfermedades crónicas. Este diamante estaría compuesto por el Estado, el mercado, las familias (u hogares) y las organizaciones comunitarias. A partir de esta figura pueden distinguirse entonces diferentes modelos (diamantes) de cuidado según el peso y la responsabilidad otorgadas a una u otra institución en la provisión de cuidados. Sin embargo, la autora destaca el rol particular del Estado, en tanto que no es únicamente un proveedor de servicios de cuidado, sino también un actor fundamental en la

¹⁴ Para esta autora el régimen socialdemócrata es el único que cuestiona en cierta medida los roles tradicionales asignados a varones y mujeres al proveer, por un lado, servicios públicos y gratuitos de cuidado y, por otro, establecer criterios de elegibilidad independientes del género del beneficiario y del modelo de organización familiar. El modelo corporativo asignaría derechos diferenciales a varones (comprendidos como principales proveedores de ingresos) y a mujeres (entendidas como las principales responsables por el cuidado de sus familias), mientras que el liberal minimiza la intervención estatal, delegando las responsabilidades de cuidado en las familias y el mercado (Sainsbury, 1999). Por su parte, los estudios de Martínez Franzoni sobre regímenes de bienestar en Latinoamérica (2008; Martínez Franzoni y Sánchez-Ancochea, 2016; Martínez Franzoni y Voorend, 2009) sostienen que en la región predomina un fuerte componente familiarista que la diferencia de los países centrales, en donde el Estado y el mercado cumplen un papel más protagónico. Esto se refleja en una deficiente oferta de servicios de cuidado, con un acceso altamente estratificado tanto por el nivel de ingresos como así también por la forma de inserción en el mercado de trabajo (formal o informal).

delimitación de responsabilidades y obligaciones de cada uno de los otros actores (Razavi, 2007).

Según Eleonor Faur (2014), este esquema –elaborado originalmente para analizar la distribución del cuidado en los países desarrollados– presenta ciertas potencialidades, pero también algunas limitaciones al aplicarlo al contexto local. Por un lado, permite una aproximación multisectorial al análisis de las formas de provisión de cuidados, sumando a las organizaciones comunitarias que otros modelos no tenían en cuenta y que en ciertos contextos son fundamentales (la autora sugiere pensar, por ejemplo, en el rol de los comedores comunitarios en nuestro país). Asimismo, la figura del diamante permite pensar en los costos diferenciales que supone para las familias el mayor peso de los otros pilares. Pero su principal limitación consiste en presuponer la existencia de un único esquema para toda la población. ¿Acaso el Estado, el mercado y las organizaciones comunitarias tienen el mismo peso al momento de pensar cómo se organiza el cuidado infantil en los hogares de diferentes clases sociales? En este sentido, quizá sea conveniente pensar en una multiplicidad de diamantes ya que “el peso específico de las familias, el Estado, el mercado y la comunidad en torno al cuidado varía según el sector socioeconómico. Los diamantes adquieren distintas formas y reflejan dicha estratificación; son múltiples, variados, cambiantes” (Faur, 2014: 253).

Buscando superar estas limitaciones, Eleonor Faur elaboró la noción de *organización social y política del cuidado*, a la que refiere como “la configuración que surge del cruce entre las instituciones que regulan y proveen servicios de cuidado y los modos en que los hogares de distintos niveles socioeconómicos y sus miembros acceden, o no, a ellos” (Faur, 2014: 26). Pensar en el cuidado en estos términos permite analizar las estrategias a las cuales recurren los hogares en un marco de posibilidades que se encuentra determinado tanto por la acción estatal, como por el peso del mercado y la presencia de redes comunitarias. Desde esta perspectiva, los marcos normativos, sociales y económicos a través de los cuales se definen las responsabilidades de cuidar y se proveen cuidados, adquieren un papel sumamente relevante para comprender la distribución del bienestar en la sociedad (Esquivel, 2012).

2. La politización de las necesidades de cuidado

Desde el debate por el trabajo doméstico, el movimiento y la academia feministas han insistido en la necesidad de entender el cuidado como un problema público. Los aportes posteriores de la economía feminista y los estudios sobre los regímenes de bienestar, demostraron que la actual organización social de los cuidados reproduce profundas desigualdades de género y de clase, señalando a su vez la necesidad de implementar regulaciones y políticas públicas específicas para revertirlas. Ahora bien, ¿cuáles fueron las repercusiones de la visibilización de los cuidados como un problema público? Abordar este interrogante supone atender dos conjuntos de cuestiones. Por un lado, aquellas que refieren a la definición misma de los cuidados: ¿Qué necesidades de cuidado son las que ingresaron en la esfera pública, las que lograron politizarse y dejar de ser vistas como un problema doméstico? Por otro, aquellas que refieren a la interpretación de las necesidades de cuidado y los mecanismos para satisfacerlas: ¿Cómo se satisfacen estas necesidades? ¿A través de qué mecanismos? ¿Quién o quiénes asumirán su costo? ¿El Estado, las empresas, las organizaciones comunitarias, las familias?

2.1 La lucha por las necesidades y el cuidado como un problema social

“¿Hacia donde van las necesidades fugitivas cuando dejan los enclaves doméstico o económico oficial?” (Fraser, 1991: 17)

En un ensayo titulado *La lucha por las necesidades: esbozo de una teoría crítica socialista-feminista de la cultura política del capitalismo tardío*, la filósofa norteamericana Nancy Fraser afirma que en las sociedades contemporáneas el discurso de las necesidades es una de las principales vías a través de las cuales se formulan los problemas (y los reclamos) públicos. Se trata, en sus palabras, de “un estilo (una jerga) en el que el conflicto político es actuado y a través del cual las desigualdades se elaboran y cuestionan simbólicamente” (Fraser, 1991: 3-4). ¿Qué es lo que cuenta como una necesidad? ¿En qué momento una necesidad se convierte en un problema público que requiere la intervención del Estado? Desde la perspectiva de la autora no cabría preguntarse por la existencia *objetiva* de las necesidades, si no más bien por los procesos sociales que establecen las definiciones sustantivas y autorizadas sobre éstas. Es decir, por la contienda discursiva alrededor de las necesidades, entendida como un

campo de lucha en donde diferentes grupos con recursos discursivos desiguales compiten por establecer interpretaciones hegemónicas sobre las legítimas demandas sociales. Para analizar este proceso propone un modelo teórico que permite distinguir tres momentos analíticamente diferentes aunque interrelacionados en la práctica: la lucha por la politización de las necesidades; la lucha por la interpretación de las necesidades; y la lucha por la satisfacción de las necesidades (Fraser, 1991).

En el primero de ellos, el conflicto central radica en la lucha por establecer o negar el estatuto político de una necesidad dada, es decir, de validar una necesidad como un asunto de legítima preocupación política. Se trata en definitiva de *politizar* una necesidad, desafiando sus definiciones hegemónicas y cuestionando su confinamiento en la esfera de lo privado¹⁵. En este primer momento pueden identificarse dos formas discursivas que entran en controversia y que la autora define como los *discursos opositores* y los *discursos reprivatizadores*. Los primeros surgen “desde abajo” y corresponden a las elaboraciones discursivas de los movimientos sociales, los cuales establecen sus demandas en términos de necesidades, cuestionando las fronteras de lo público y lo privado y conformando nuevas identidades de los grupos subordinados. Los segundos, en cambio, surgen como respuestas “desde arriba” y buscan defender las divisiones discursivas previamente establecidas, o al menos evitar su total desmantelamiento. Del resultado de esta contienda depende aquello que en una sociedad y en un momento dado es considerado como un asunto público.

Una vez que logran desprivatizarse las necesidades elaboradas por los grupos subordinados ingresan a un territorio nuevo, el territorio de *lo social*. En este territorio, las necesidades –que ahora son *fugitivas* en términos de Fraser– vuelven a ser objeto de una nueva disputa entre actores sumamente heterogéneos, asociados a públicos diversos, con diferentes trayectorias, recursos y poder simbólico, que competirán por imponer la respuesta social legítima ante estas nuevas necesidades. En este segundo

¹⁵ Según Fraser en las sociedades capitalistas dominadas por lo masculino, la esfera de *lo doméstico* y de *lo económico* representan el dominio de lo privado. En este sentido, sostiene que la familia y el mercado actúan como instituciones que delimitan ciertos temas en territorios discursivos especializados, protegiéndolos de un cuestionamiento generalizado y de diferentes esquemas de interpretación. Mientras la familia, como institución social, despolitiza ciertos temas al volverlos “personales” o “familiares” (y por lo tanto privados, domésticos), el mercado también hacen lo mismo al definir determinados asuntos como imperativos impersonales del funcionamiento económico, o como problemas técnicos que corresponden al ámbito de la administración o la gerencia (Fraser, 1986 y 1991).

momento lo que entra en cuestión no es ya su politización (su carácter público o privado), sino más bien su interpretación (qué tipo de respuesta amerita). ¿Dónde empiezan y dónde terminan estas nuevas necesidades fugitivas? ¿Quiénes son los sujetos que se encuentran afectados por ellas? ¿Qué es lo que precisan para satisfacerlas? ¿Quién o quiénes deben encargarse de hacerlo y en qué términos? El territorio de lo social es el escenario en donde las necesidades fugitivas –aquellas que lograron ser exitosamente politizadas–, se traducen en demandas para la acción gubernamental. La disputa que allí se libra ya no es por afirmar o negar el estatuto político de una necesidad, sino por delimitar sus contornos, identificar a los sujetos afectados por la misma y establecer sus correspondientes satisfactores. Una disputa cuya resolución conducirá al establecimiento de ciertas *políticas de las necesidades*, es decir de ciertas respuestas estatales.

La interpretación de las necesidades supone entonces, al igual que su politización, una contienda discursiva y aquí Fraser identifica como principales actores intervinientes a los *movimientos sociales opositores*, es decir los grupos que impugnan las definiciones oficiales sobre las necesidades y elaboran sus propias demandas; los *grupos e intereses organizados* que pueden verse afectados por éstas, como las empresas, las corporaciones o incluso organismos e instituciones estatales; y los *discursos de los expertos*, vinculados generalmente –aunque no exclusivamente– con la academia. Estos últimos cumplen un rol clave ya que permiten la vinculación de los movimientos sociales con el Estado, al traducir sus reclamos en un lenguaje administrativo-burocrático capaz de convertir las necesidades fugitivas en objeto de intervención estatal. Sin embargo, al hacerlo tienden a restar potencia política a los discursos opositores toda vez que el lenguaje administrativo-burocrático trata a sus destinatarios como clientes individuales, como casos de una política asistencial y no como sujetos políticos (Fraser, 1991).

Finalmente, el tercer momento consiste en la lucha por la satisfacción de las necesidades, es decir por la implementación concreta de los satisfactores en situaciones puntuales. Los destinatarios de la política estatal pueden impugnar, cuestionar o rechazar las interpretaciones oficiales de sus necesidades, ya sea de forma activa o pasiva. Incluso pueden llegar a hacerlo de forma organizada, demandando una reformulación de las políticas de necesidades.

El esquema propuesto por Nancy Fraser nos permite pensar al cuidado como un objeto en permanente disputa. Los feminismos de los años setenta, con el debate sobre el trabajo doméstico y sus elaboraciones posteriores, lograron consolidarse como un discurso opositor, cuestionando fuertemente las definiciones hegemónicas que hasta entonces circunscribían los cuidados al ámbito de lo privado. Pero al politizarse, al salir de la esfera de lo doméstico e ingresar en el terreno de lo social, las *necesidades fugitivas* de cuidado pueden ser interpretadas de múltiples maneras. ¿Cuáles son las necesidades de cuidado que logran legitimarse socialmente, demandando la elaboración de políticas sociales para atenderlas? ¿Las necesidades de niñas y niños de sectores económicos desfavorecidos de recibir una atención adecuada que garantice su crecimiento? ¿Las necesidades de redistribuir las responsabilidades de cuidado de las madres trabajadoras y aliviar su sobrecarga de trabajo? ¿Las necesidades del mercado de incrementar la fuerza de trabajo disponible, liberando a la población económicamente activa de tener que hacerse cargo del cuidado de otros?

En la lucha por la interpretación hegemónica de las necesidades de cuidado, no se pone en juego su estatus como problema público sino la respuesta socialmente legítima ante el mismo. Y de la orientación que adquiera esta interpretación dependerán los aspectos centrales de los satisfactores de dichas necesidades, como el financiamiento, la ubicación, el control institucional, el diseño del servicio, la elegibilidad de los destinatarios, etc. Definir el problema social de los cuidados como una necesidad de atención de las/os niñas/os de hogares desfavorecidos, como una necesidad de redistribuir las responsabilidades de cuidado de las madres trabajadoras o como una necesidad del mercado de aumentar la fuerza laboral disponible, llevará a diseñar diferentes políticas de cuidado, con sus respectivos destinatarios y condiciones de elegibilidad.

2.2 Políticas de conciliación laboral-familiar y políticas de cuidado

Durante mucho tiempo, la provisión de cuidados quedó por fuera del radar de los analistas y hacedores de políticas públicas. Los debates suscitados por las académicas feministas en el campo de los regímenes de bienestar y de la economía, contribuyeron a poner en evidencia que los cuidados son un bien esencial para el funcionamiento de las sociedades, y que la forma en que son provistos origina

profundas desigualdades de género y de clase. Desde entonces, diferentes organismos regionales e internacionales de cooperación y desarrollo, como las agencias del sistema de Naciones Unidas, comenzaron a incluir las necesidades de cuidados en el análisis y diseño de políticas sociales, retraduciendo de algún modo las demandas del feminismo en un lenguaje administrativo-burocrático.

Una de las primeras respuestas ante la politización de los cuidados fue la elaboración de políticas de conciliación laboral-familiar. Este término se popularizó a fines de los años 1980 en Europa (Stratigaki, 2004) y principios de los años 2000 en América Latina (OIT/PNUD, 2009), para aludir a un conjunto de programas, dispositivos y regulaciones laborales que se proponían específicamente aliviar las tensiones entre el tiempo destinado al trabajo remunerado y a los cuidados *dentro* de las familias. Incluso, pueden rastrearse algunas definiciones más tempranas en los pactos y tratados internacionales. La Recomendación N° 123 sobre empleo de las mujeres con responsabilidades familiares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aprobada en 1965, hacía referencia exclusivamente a las dificultades que experimentaban las mujeres con hijos para conciliar su vida profesional y familiar, proponiendo como solución la elaboración de mecanismos de apoyo específicos para ellas, como las licencias o los servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo (OIT/PNUD, 2009). Posteriormente, el Convenio N° 156 sobre trabajadores con responsabilidades familiares y la Recomendación N° 165 asociada –aprobados por la OIT en 1981– incluyeron la noción de trabajadores con responsabilidades familiares, instando a los Estados a elaborar políticas que faciliten tanto mujeres como varones¹⁶ la conciliación laboral-familiar.

En un primer momento las políticas de conciliación laboral-familiar fueron pensadas y diseñadas como una respuesta a la creciente participación laboral de las mujeres, particularmente de aquellas con hijos. En este sentido, la idea de *conciliación* surgió estrechamente ligada a la representación de un conflicto entre el cuidado infantil y el trabajo remunerado de las mujeres. Al tratarse de políticas concebidas para lograr

¹⁶ El cambio en la representación del conflicto trabajo/cuidados en los documentos de la OIT, pensado primero como un problema específico de las mujeres y luego como un problema que debiera incluir a todos los trabajadores, estuvo influido por el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer y la Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) (OIT/PNUD, 2009).

que las mujeres combinaran el trabajo remunerado en el mercado con el trabajo no remunerado en sus hogares, dejaban sin cuestionar la división sexual del trabajo, reproduciendo la representación del cuidado como una responsabilidad exclusivamente femenina. Las licencias por maternidad extendidas o la implementación de *salas maternas* en las empresas y establecimientos con determinado número de trabajadoras mujeres, son ejemplos clásicos de estas medidas que buscaban resolver el conflicto entre el trabajo remunerado de las mujeres y las tareas de cuidado no remuneradas asumidas por ellas.

Algunas académicas críticas, como Teresa Torns, sostienen que la noción de conciliación laboral-familiar no es más que una nueva manera de denominar lo que en verdad es un viejo problema:

“Se podría decir, incluso, que el tema es tan antiguo como el hecho de trabajar bajo la disciplina laboral que impuso el capitalismo industrial, en el siglo XIX. Una disciplina que fijó una relación entre el tiempo y el trabajo que atrapa, en particular, a aquella parte de la población asalariada, mujeres principalmente, que además de su actividad laboral deben hacerse cargo del trabajo de cuidado y atención de las personas de su hogar-familia” (Torns, 2011:6)

De allí que para esta autora sea fundamental señalar prontamente los límites de estas iniciativas. Por un lado, al estar centradas en períodos o momentos excepcionales de la vida de las personas –como por ejemplo, el nacimiento de un hijo–, no logran resolver todas las tensiones y problemas cotidianos vinculados con las tareas de cuidado de personas dependientes. En palabras de Teresa Torns, las políticas de conciliación “suelen olvidar que esas otras tareas y tiempos necesarios para el cuidado están llenos de horarios rígidos y obligaciones difícilmente evitables, que casan mal con las demandas de disponibilidad laboral planteadas por las empresas” (2005: 6). Según esta autora, al no cuestionar la centralidad hegemónica del trabajo remunerado, la propia noción de conciliación laboral-familiar termina siendo deudora “de una lógica productivista, donde el empleo y la disponibilidad laboral son el único horizonte que importa” (Torns, 2005: 21).

Por otro lado, al abordar la problemática de los cuidados desde la representación de un conflicto entre el tiempo destinado al trabajo remunerado y a las responsabilidades de cuidado familiar, estas políticas suelen dejar por fuera tanto a quienes no poseen un trabajo asalariado formal, como a quienes sostienen relaciones

y responsabilidades de cuidado por fuera del marco de la familia tradicional (nuclear heterosexual). En este sentido, las políticas de conciliación laboral-familiar son consideradas como respuestas parciales a la crisis de los cuidados, ya que únicamente pretenden aliviar las responsabilidades de cuidado familiar de quienes participan en el mercado laboral. Finalmente, como estas responsabilidades fueron históricamente asignadas a las mujeres, las políticas diseñadas desde esa concepción suelen considerarlas como el sujeto destinatario por excelencia, reforzando así su rol tradicional en la organización social de los cuidados (Faur, 2006; Torns, 2005).

Posteriormente, la noción de conciliación laboral-familiar fue revisada y reelaborada tanto en convenciones y acuerdos regionales e internacionales, como en recomendaciones de organismos expertos. En 2009, la OIT junto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) propusieron adoptar el término de *conciliación con corresponsabilidad social*, buscando promover una redistribución del cuidado en dos sentidos: por un lado, entre los hogares, el mercado y el Estado; y por otro, entre los varones y las mujeres al interior de los hogares. Desde esta perspectiva, las políticas de conciliación laboral-familiar no deben tener como destinatarias exclusivas a las mujeres, sino que deben apuntar a que los varones también articulen las actividades familiares y domésticas con la vida laboral (OIT/PNUD, 2009).

Teniendo en cuenta estas transformaciones en el modo de concebir las políticas de conciliación laboral-familiar, Merike Blofield y Juliana Martínez Franzoni (2014) proponen clasificarlas de acuerdo a dos criterios centrales: el de equidad de género y el de equidad social. De acuerdo al primero de ellos, podrían distinguirse entre aquellas políticas de conciliación que refuerzan la división sexual del trabajo al interior de los hogares (asumiendo la provisión de cuidados como una responsabilidad exclusiva de las mujeres), y aquellas que en cambio se proponen transformarla (involucrando a los varones y fomentando la corresponsabilidad de los cuidados). En este sentido, un esquema de licencias para cuidado infantil que contemple únicamente la licencia por maternidad y se combine con la provisión de servicios de cuidado a las trabajadoras madres, fomenta la maternalización de las mujeres y deja intacta la división sexual tradicional del trabajo. En cambio, un esquema de licencias que contemple permisos para los varones padres y los incluya como destinatarios de los servicios de cuidado, promueve un modelo de corresponsabilidad. Por último, en relación al segundo criterio

propuesto por las autoras, las políticas de conciliación laboral-familiar pueden ser analizadas desde su alcance al conjunto de la población trabajadora. Esto es, si se limitan únicamente a las/os trabajadoras/es asalariadas/os o si se considera en su diseño la situación de trabajadoras/es autónomas/os e informales, como así también si se establecen diferencias en su extensión y elegibilidad a partir de otras categorías de trabajadores (públicos, privados, etc.).

En los últimos años diferentes organismos de cooperación y desarrollo internacional comenzaron a utilizar la expresión *políticas de cuidado*. Este término cobra impulso particularmente a partir de 2015 con la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (Esquivel y Kaufmann, 2017). Allí se insta a los Estados implementar políticas para reconocer, redistribuir y reducir el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, como un paso previo para alcanzar la meta de la igualdad de género. Aunque muchas veces se empleen como sinónimos, es preciso diferenciar entre los términos *políticas de conciliación laboral-familiar* y *políticas de cuidado*, ya que suponen dos maneras diferentes de interpretar el problema de las necesidades de cuidado. Si la noción de conciliación, como hemos analizado, permanece anclada en la idea del conflicto entre el trabajo remunerado y el trabajo de cuidados no remunerado, el término políticas de cuidado propone abarcar otras dimensiones de la organización social de los cuidados que exceden esta relación.

Ahora bien, ¿qué tipos de políticas se incluyen dentro de la noción de políticas de cuidado? En relación a este punto se hizo popular la definición elaborada por Anne Lise Ellingsaeter, quien propuso caracterizar a las políticas de cuidado como aquellas que inciden en la reasignación de recursos que permitan cubrir las necesidades de cuidado de los hogares, pudiendo distinguir entre aquellas que brindan tiempo para cuidar, dinero para cuidar y servicios de cuidado (Ellingsaeter, 1999). Siguiendo esta definición, Valeria Esquivel y Andrea Kauffman (2017) distinguen entre cuatro grupos o conjuntos de políticas de cuidado: i) aquellas que proveen servicios para externalizar el cuidado de personas dependientes (como pueden ser los servicios de atención y cuidado de la primera infancia, personas con discapacidad o adultos mayores); ii) las políticas de regulación del trabajo remunerado (principalmente las destinadas a regular los tiempos de trabajo, como las licencias parentales y los permisos laborales); iii) las

políticas de seguridad social (y en particular aquellas que mediante transferencias de dinero, reconocen el trabajo de cuidados no remunerado); y iv) las políticas públicas de infraestructura (como la provisión de agua, energía, transporte público, etc.).

Esta definición incluye un conjunto sumamente amplio de políticas que no necesariamente fueron diseñadas o elaboradas con el objetivo de atender las necesidades de cuidado de los hogares, pero que directa o indirectamente inciden sobre la carga de trabajo no remunerado asumido por éstos al llevar a cabo tareas vinculadas con la reproducción cotidiana de sus miembros. Un claro ejemplo en este sentido lo constituyen las políticas de educación en nivel inicial. Los servicios públicos educativos para la primera infancia inciden fuertemente en las posibilidades con que cuentan los hogares de desfamiliarizar el cuidado infantil, al brindar atención durante parte del día a una de las poblaciones más demandantes de cuidado. De allí que la disponibilidad de estos servicios, la extensión de su jornada y sus criterios de elegibilidad sean considerados como tres variables fundamentales en los análisis y el diseño de las políticas de cuidado. Se trata entonces de una definición que apunta a analizar (y diseñar) políticas sociales a partir de su capacidad para reconocer, redistribuir y reducir el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado asumido por los hogares, y dentro de ellos por las mujeres.

2.3 ¿Dos enfoques contrapuestos? Las perspectivas de inversión social y justicia social

En un análisis sobre las políticas de cuidado y conciliación laboral-familiar implementadas en la Unión Europea, Fiona Williams (2012) logró identificar dos perspectivas o discursos divergentes sobre las necesidades de cuidado. Por un lado, aquella que se enmarca en la noción de justicia social (*social justice*) y proviene “desde abajo”, como parte de los reclamos elaborados por los movimientos sociales (como el movimiento feminista, de personas con discapacidad, de trabajadoras del cuidado); y por otro, aquella que tiene lugar a través del discurso de la inversión social (*social investment*) y es promovida “desde arriba”, como parte de las recomendaciones de organismos supranacionales y las agencias internacionales de desarrollo. Si bien la autora menciona que no se trata de dos bloques discursivos homogéneos en su interior, enfatiza que cada una de estas perspectivas se conforma en torno a un núcleo de

conceptos interrelacionados, los cuales nos permiten comprender las diferentes orientaciones programáticas asociadas a cada una de ellas.

En el caso del cuidado entendido como un problema de justicia social se aglutinan conceptos tales como *equidad, derechos sociales, autonomía, reconocimiento de las necesidades de cuidados y redistribución de las responsabilidades de cuidados*. Se trata de un discurso que eleva su reclamo por hacer visible y valorar el trabajo de cuidados asumido por las mujeres, pero también por redistribuirlo como parte de una agenda de equidad de género, trasladando esas responsabilidades hacia los varones y hacia el Estado. Asimismo, se agrupan dentro de estas perspectivas aquellos reclamos que suponen un reordenamiento de los tiempos de trabajo, exigiendo la reducción de la jornada laboral y la ampliación de las licencias por maternidad y paternidad, promoviendo un modelo de trabajador que no sea únicamente proveedor, sino proveedor-cuidador. Desde esta perspectiva la crisis de los cuidados es un problema que afecta tanto a quienes lo proveen como a quienes lo reciben. Por ello las propuestas van en la línea de garantizar los derechos de esa población.

Por su parte, en el caso del cuidado entendido como un problema de inversión social, aparecen en cambio nociones tales como *riesgos de una economía global, pobreza infantil, falta de trabajo, incremento del gasto social, declinación de la tasa de fertilidad, desarrollo de capital humano, empleabilidad, reactivación del mercado, incremento de la fuerza laboral y de la productividad*. Se trata de un discurso cuyas preocupaciones se encuentran centradas en las consecuencias macroeconómicas que trajeron aparejadas las transformaciones en los modos de organización familiar y en las pautas demográficas de las sociedades actuales. Desde esta perspectiva la crisis de los cuidados supone un freno al desarrollo económico. En este sentido, se prioriza la inversión en aquellas medidas que supongan un incremento de la competitividad económica, aumentando la proporción de la población económicamente activa (fundamentalmente de las mujeres).

Según Williams, en el diseño de las políticas de conciliación laboral-familiar impulsadas por la Unión Europea de los años 1990 predominó el enfoque de la inversión social. La ampliación de las licencias parentales, la reducción de las jornadas de trabajo y la flexibilidad horaria se plantearon explícitamente como una estrategia

para incrementar la población económicamente activa y aumentar la competitividad del mercado laboral europeo, a expensas de la incorporación de las mujeres. En este contexto, los reclamos por la redistribución del trabajo de cuidados al interior de los hogares y la ampliación de los servicios públicos de cuidado, perdieron énfasis frente a las políticas que permitieran a las mujeres ingresar y permanecer en el mercado laboral equilibrando sus tiempos entre el trabajo remunerado y no remunerado.

A pesar de responder a ciertas demandas en torno las necesidades vinculadas con el cuidado, al estar centrado en la promoción de la productividad y competitividad económica antes que de la equidad de género, el enfoque de la inversión social puede conducir a la marginación de aquellas personas que son consideradas como “no productivas” o “sin capacidades productivas”, como los adultos mayores, las personas con discapacidad, etc. (Williams, 2012). En definitiva, se trata de un enfoque que interpreta a las políticas de cuidado como una estrategia de inversión orientada a asegurar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo de las mujeres en una economía altamente competitiva, antes que como una herramienta para lograr una redistribución del trabajo de cuidados y promover la equidad de género.

En una línea similar, Valeria Esquivel (2011 y 2012) sostiene que cuando las políticas de cuidado son diseñadas desde una perspectiva eficientista o instrumentalista, tiende a diluirse la agenda de equidad de género que les dio origen. Desde estos enfoques, el principal problema de la organización social del cuidado infantil sería el desaprovechamiento del potencial productivo de las mujeres y la pérdida de oportunidad de inversión en capital humano. Así, la menor tasa de participación laboral femenina, vinculada a las responsabilidades de cuidado, es vista como un freno al crecimiento de la economía monetarizada que podría solventarse al garantizar la conciliación entre trabajo y familia. Y a su vez, las inversiones en servicios de cuidado infantil son concebidas como una estrategia de inversión en capital humano que supondría altas tasas de retorno.

2.4 La politización de los cuidados en América Latina y Argentina

En nuestra región, según Valeria Esquivel (2011), la agenda de los cuidados se construyó desde arriba hacia abajo, es decir como un problema impulsado

principalmente desde los organismos supranacionales, antes que como un reclamo elaborado por los movimientos sociales¹⁷. Sin embargo, a diferencia de lo señalado por Fiona Williams para el caso europeo, en América Latina la agenda de los cuidados se fue construyendo desde un enfoque de derechos a partir de un conjunto de pactos y tratados internacionales y regionales, firmados y ratificados por los Estados.

Por un lado, a nivel internacional, debe mencionarse la Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) de 1979 y la Plataforma de Acción de Beijing de 1995. La primera incluye la noción de responsabilidades familiares y establece la necesidad de implementar políticas para que, tanto varones como mujeres, puedan combinar sus obligaciones familiares con su participación en el mercado de trabajo. La segunda identifica la distribución desigual del trabajo no remunerado entre varones y mujeres como un obstáculo para la realización plena de los derechos de las mujeres, particularmente en lo que hace a su inclusión laboral.

Por otro lado, a nivel regional, el cuidado comenzó a ocupar un lugar importante dentro de las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Mediante el Consenso de Quito de 2007, los estados miembros se comprometieron a formular políticas que favorezcan la responsabilidad compartida entre varones y mujeres en las tareas del ámbito familiar; asimismo el Consenso de Brasilia de 2010 y de Santo Domingo de 2013 se refirieron explícitamente al derecho al cuidado como así también a la obligación de los estados parte de establecer servicios de cuidado y modificar las licencias parentales favoreciendo la corresponsabilidad.

Asumir al cuidado como un derecho significa asumir que toda persona tiene derecho a “cuidar, a ser cuidado y a cuidarse (autocuidado)” independientemente de la condición o posición que ocupe en la sociedad. Es decir que cada persona, en tanto portadora de derechos, “puede y debe exigir la satisfacción de sus demandas de cuidado, independientemente de su situación de vulnerabilidad o dependencia” (Pautassi, 2016: 40). Asimismo, implica entender la satisfacción de las necesidades de cuidado como una obligación oponible a terceros y al Estado. De este modo, el derecho

¹⁷ Sin embargo, cabe señalar que en los últimos años la redistribución de la carga del trabajo de cuidados comenzó a formar parte de las reivindicaciones de los movimientos feministas y de mujeres, sobre todo a partir del paro internacional de mujeres de 2017 (Guerrero, Ramacciotti y Zangaro, 2019).

al cuidado conlleva tanto obligaciones negativas (no entorpecer o impedir la provisión de cuidados), como positivas (proveer de medios para poder cuidar o derivar el cuidado, garantizar que el cuidado se lleve adelante en condiciones de igualdad y que no se brinden a un grupo acotado de la población, sino que tengan alcance a todas las personas). Pero a su vez la obligación positiva del Estado implica la imposición a terceros de ciertas obligaciones, como la obligatoriedad de los empleadores privados a proveer servicios de cuidado y licencias (Pautassi, 2013).

Estos instrumentos normativos contribuyeron a reformular las políticas de conciliación laboral-familiar desde el enfoque de la corresponsabilidad, el cual supone que deberían establecerse mecanismos que faciliten una redistribución de la carga de los cuidados, permitiendo tanto a varones como mujeres compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares. Asimismo, desde este enfoque se considera necesario repensar la organización del mundo del trabajo, cuestionando la figura androcéntrica del trabajador ideal:

“En lugar de buscar la equidad promoviendo simplemente la incorporación de las mujeres a un mercado laboral estructurado por género, lo que se requiere es deconstruir la norma del ‘trabajador ideal’: hombre y sin responsabilidades domésticas con su familia o su vida personal. Así, se modifica la relación entre mercado y trabajo del hogar de manera que todos los adultos, hombres y mujeres, puedan alcanzar sus ideales familiares y laborales.” (OIT/PNUD, 2009:117)

Sin embargo, en América Latina, la traducción de esta agenda en políticas concretas se caracterizó por una alta fragmentación y heterogeneidad en las respuestas, con bajo nivel de articulación e institucionalidad. Lejos de ello se observa una gran pluralidad en la oferta de servicios de cuidado pero que resulta limitada y segmentada en su acceso, al mismo tiempo que obedece a diversos objetivos y que no incluyen necesariamente entre ellos una perspectiva de género¹⁸, predominando así un régimen de bienestar familiarista (Franzoni, 2008; Rico y Robles, 2016). Asimismo, los trabajos que evaluaron las políticas de conciliación en la región, sostienen que aún sigue

¹⁸ Cabe señalar que, en los últimos años, algunos países de la región avanzaron hacia la institucionalización de políticas integrales de cuidado. Uruguay es sin dudas el país que presenta el mayor desarrollo institucional con el Sistema Nacional Integrado de Cuidados, aunque otros países como Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador e incluso la Ciudad de México también avanzaron en la aprobación de marcos normativos para la conformación de sistemas nacionales de cuidado (Esquivel y Kaufman, 2017).

predominando un sesgo maternalista en su diseño y una fuerte estratificación en su alcance real (Blofield y Franzoni, 2014).

En la legislación laboral argentina, el reconocimiento de las responsabilidades de cuidado de trabajadores y trabajadoras aún se limita a los períodos de licencia por maternidad (Pautassi y Rodríguez Enríquez, 2014), reproduciendo un enfoque de conciliación tradicional. Sin embargo, la creciente politización de los cuidados renovó el debate sobre el diseño y el alcance de las políticas de conciliación laboral-familiar. En los últimos veinte años se presentaron numerosos proyectos para reformar la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) apuntando a extender las licencias por maternidad, equiparar las licencias por paternidad y reglamentar la provisión de servicios de cuidado infantil en los espacios de trabajo. Sin embargo –como analizaremos en el próximo capítulo–, a pesar de existir cierto consenso entre las diferentes fuerzas políticas, ninguno de ellos logró prosperar, manteniéndose vigente en la actualidad el mismo esquema de licencias de 1974 que comprende la conciliación laboral-familiar como un problema exclusivo de las mujeres.

Si bien los diferentes intentos por reformar el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar de la LCT encontraron resistencias de las cámaras empresariales, la politización de los cuidados comenzó a permear ciertas agendas del mundo corporativo. Como analizaremos en detalle en los capítulos 3 y 4, en los últimos diez años surgieron en el país diversos espacios que agrupan a grandes empresas, representantes de escuelas de negocios, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, que promueven la implementación de políticas de conciliación laboral-familiar como buenas prácticas de gestión empresarial. Retomando algunos problemas y conceptualizaciones de la crítica feminista pero adaptándolos al lenguaje de la gestión empresarial, estos espacios parecieran adelantarse a la legislación nacional al incluir el enfoque de la corresponsabilidad en el diseño de políticas de conciliación laboral-familiar.

El debate sobre el trabajo doméstico de los años 1970 y las posteriores contribuciones de las académicas feministas en el campo de la economía y los estudios sobre regímenes de bienestar, demostraron que la provisión de cuidados es un elemento

indispensable para el funcionamiento de la sociedad y que el modo en que históricamente se ha organizado esta tarea reproduce profundas desigualdades de género y de clase. Desde entonces el cuidado se fue conformando en un problema social, y en tanto objeto del discurso público su definición es susceptible a diferentes reinterpretaciones.

Las políticas de conciliación laboral-familiar pueden ser consideradas como una forma particular de interpretar las necesidades de cuidado: las de quienes poseen un empleo remunerado y tienen a su cargo personas dependientes que requieren atención y cuidados directos. En un primer momento estas políticas fueron pensadas para atender las tensiones que enfrentaban las mujeres trabajadoras entre el tiempo destinado al trabajo remunerado y al cuidado de sus hijos, dejando sin cuestionar la división sexual del trabajo al interior de los hogares. Más recientemente, desde los organismos de cooperación y desarrollo internacionales, la noción de conciliación laboral-familiar fue reformulada desde la perspectiva de la corresponsabilidad de los cuidados, promoviendo el involucramiento de los varones en estas tareas.

Asimismo, la implementación de políticas de conciliación laboral-familiar puede ser interpretada desde dos enfoques diferentes. Por un lado, el enfoque de la justicia social que entiende el desarrollo de estas políticas como una forma de garantizar los derechos de quienes proveen y reciben cuidados. Por otro, el enfoque de la inversión social que concibe la implementación de estas medidas como una forma de asegurar el crecimiento económico ampliando la fuerza de trabajo disponible.

En los capítulos siguientes buscaremos analizar cómo se fue construyendo el problema de la conciliación laboral-familiar en las regulaciones laborales y en la literatura de gestión empresarial en Argentina entre los años 2000 y 2019, en un contexto de creciente politización de los cuidados.

Capítulo 2. La conciliación laboral-familiar en las regulaciones laborales. Una mirada histórica

En Argentina, gran parte de los dispositivos de conciliación laboral-familiar – como las licencias y las salas maternas en los lugares de trabajo– están definidos por las regulaciones laborales. Ello nos sitúa frente a un paisaje sumamente heterogéneo en lo que refiere a su alcance y extensión debido a la existencia de diferentes regímenes laborales que afectan al diseño y alcance de estas medidas. El más importante, en términos de cobertura, es el instituido por la Ley de Contrato de Trabajo¹⁹ que abarca a las y los trabajadores en relación de dependencia del ámbito privado. Luego, se encuentran los regímenes de empleo público –con sus respectivas normativas según se trate de la Administración Pública Nacional²⁰ o de las jurisdicciones provinciales y municipales–, de trabajo rural²¹ y del personal de casas particulares²². Asimismo, cabe recordar que las y los trabajadores asalariados no registrados, como así también aquellas y aquellos que lo hacen bajo otras modalidades (como sucede con las y los monotributistas) quedan por fuera de lo instituido en estos regímenes²³.

Por consiguiente, los dispositivos de conciliación laboral-familiar varían considerablemente según la forma de inserción en el mercado laboral (formal o informal), el sector (público o privado), la jurisdicción (nacional o provincial), el tipo de trabajo y el género del trabajador, dando por resultado “un mosaico de regulaciones aplicable según la situación individual de cada persona” (Laya y Rossi, 2014: 6). Sin embargo, la literatura académica suele reconocer que, en líneas generales, la regulación laboral concibe a los dispositivos de conciliación laboral-familiar como destinados a un sujeto en particular: las mujeres-madres²⁴. Dicho en otras palabras, a pesar de la multiplicidad de regímenes normativos, la regulación laboral en Argentina asigna a las mujeres la responsabilidad social por el cuidado infantil eximiendo a los

¹⁹ Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974).

²⁰ Ley 25.164 (B.O. 08/10.8/1999).

²¹ Ley 26.727 (B.O. 28/12/2011).

²² Ley 26.844 (B.O. 12/04/2013).

²³ Ver Cuadro A-1 en Anexo para una comparación de los dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos en cada uno de estos regímenes.

²⁴ Para un análisis sobre los diferentes regímenes de licencias y políticas de conciliación laboral familiar en el marco de las regulaciones laborales en Argentina, se puede consultar: Laya y Rossi (2014), Rodríguez Enríquez y Pautassi (2014), Faur (2006 y 2014), Aspiazu, Cutuli y Luena (2015).

varones de ésta. Con ello traza un particular modelo de masculinidad, desvinculado de los cuidados (Faur, 2006).

Sin embargo, en los últimos veinte años este marco normativo empezó a ser abiertamente discutido. Algunas provincias y municipios aprobaron recientemente regulaciones laborales alterando este esquema al ampliar la licencia por paternidad y sumar servicios de cuidado infantil para trabajadores varones²⁵. Asimismo, en el Congreso Nacional se presentaron numerosos proyectos para modificar el esquema de licencias y permisos por cuidado infantil, aunque ninguno de ellos obtuvo la aprobación de ambas cámaras. Incluso numerosas empresas comenzaron a revisar estas disposiciones, ampliando “beneficios” para las trabajadoras y trabajadores con hijos, como parte de una política de fidelización del personal.

En el presente capítulo, nos abocaremos a analizar la historia de los dispositivos de conciliación laboral-familiar en el marco de las regulaciones laborales en Argentina. Ello supone un ejercicio doble. Por un lado, detenernos a observar las transformaciones en lo que instituye la ley, es decir, en los tipos de dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos, su diseño y criterios de elegibilidad. Y, por otro, analizar los discursos sociales respecto de la división sexual del trabajo (al interior del hogar y en el mercado de trabajo) que son vehiculizados a través de estos dispositivos. En función de ello hemos tomado como eje de análisis la Ley de Contrato de Trabajo (en adelante LCT). La elección de esta normativa responde a tres razones. En primer lugar, permite limitar el universo de análisis a un cuerpo normativo concreto. En segundo lugar, porque se trata del marco regulatorio que rige para el ámbito privado, lo cual nos permitirá discutir las consecuencias que su transformación supone para los intereses empresariales. En tercer lugar, porque entendemos que las transformaciones suscitadas en este cuerpo normativo forman parte de un proceso común que afecta al modo de comprender las regulaciones laborales en materia de conciliación laboral-familiar. Con el objeto de reconstruir los discursos sociales en torno a los dispositivos de conciliación laboral-familiar que establece la Ley de Contrato de Trabajo, focalizamos el análisis en los debates parlamentarios y en los proyectos de ley.

²⁵ Los casos del Municipio de Morón en 2009, Tierra del Fuego en 2012 y la Ciudad de Buenos Aires en 2018 han sido los más resonantes. Ver detalle del régimen de licencias de estas jurisdicciones en Cuadro A-2 en la sección de Anexo.

El capítulo se encuentra dividido en tres apartados. A fin de situar la LCT en un contexto histórico más amplio, el primero de ellos aborda el período comprendido entre 1890 y 1960, reconstruyendo las primeras disposiciones en materia de licencias por maternidad y cuidado infantil previas a la LCT. En el segundo apartado, centrado en las décadas de 1960 y 1970, se avanza en un análisis del debate legislativo por la LCT, atendiendo especialmente a las nuevas disposiciones instauradas en materia de licencias por embarazo y nacimiento, situación de excedencia y “guarderías” o salas maternales en los lugares de trabajo. En el tercer apartado, se analizan diferentes proyectos de ley que, desde la recuperación de la democracia en 1983, propusieron modificar el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar en dicho cuerpo normativo. Puntualmente, en este último apartado se abordan dos momentos específicos: el primero comprendido entre los años 2003 y 2010, entre los cuales se logró dar media sanción a tres proyectos ampliatorios de las licencias por maternidad y paternidad; y el segundo entre 2011 y 2019, caracterizado por un aumento exponencial de proyectos presentados al respecto y una creciente partidización en la discusión legislativa. Como mencionamos anteriormente, en cada uno de estos apartados analizaremos los diferentes discursos sociales respecto de la división sexual del trabajo imperantes.

1. La maternalización de las mujeres y las primeras regulaciones laborales

Los actuales dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos en la LCT tienen su origen en las normas que regularon el trabajo de mujeres y menores a principios de siglo XX en Argentina, cuando el trabajo extradoméstico de las mujeres era considerado como un mal que debía evitarse. Tanto en los discursos de los diputados como de los senadores de la época, se hacía referencia a la figura de la *pobre obrerita*, representada como un sujeto vulnerable y vulnerado, necesitado de un marco de protección que le permitiera alejarse del trabajo remunerado para poder cumplir su rol *natural* de madre. Tal es así que entre 1900 y 1940 se promulgaron un conjunto de normativas tendientes a crear como sujeto social a la mujer madre ama de casa; es decir, un sujeto para el cual la maternidad debía ser su único destino, necesario y natural (Nari, 2004; Lobato, 2007; Aguilar, 2014). La instauración de las primeras licencias por maternidad no puede pensarse por fuera de un proceso más amplio que

condujo a la cristalización (en tanto ideal regulatorio) de un modelo familiar basado en la figura del varón-esposo-proveedor y la mujer-madre-ama de casa, el cual no fue privativo de nuestras latitudes sino que tuvo lugar en gran parte del mundo occidental (Orloff, 2006).

Entre 1890 y 1920, el trabajo extradoméstico de las mujeres fue considerado como un problema para diferentes sectores sociales, los cuales veían en el mismo la causante de una serie de males que aquejaban a la sociedad en su conjunto. La pauperización de las condiciones de vida de las familias obreras, las malas condiciones de higiene de sus hogares, la disminución de las tasas de natalidad —o como se denominó para ese entonces, el problema de la desnatalización—, los defectos o la mala condición física de los varones jóvenes, y otro tipo de males similares que afectaban no sólo a las familias sino a la población en su conjunto, eran asociados al trabajo asalariado de las mujeres (fundamentalmente, aquel realizado en talleres o fábricas) que implicaba una reducción de su tiempo disponible para la realización de las tareas domésticas.

Un rasgo distintivo del debate por el trabajo extradoméstico de las mujeres, es que logró acercar en un mismo diagnóstico a sectores sociales históricamente contrapuestos e irreconciliables en otros asuntos. Tanto desde las posiciones liberales y de la élite gobernante, como también desde las organizaciones obreras socialistas, anarquistas y del catolicismo social, el trabajo extradoméstico de las mujeres y de los niños era visto como un problema que requería de algún tipo de regulación (Lobato, 2007, Nari, 2004). En este sentido, coincidieron en proponer y apoyar un conjunto de regulaciones que apuntaron a desalentar el trabajo remunerado de las mujeres, imponiendo límites horarios y excluyéndolas de ciertas ramas de actividad consideradas peligrosas (Aguilar, 2014; Lobato, 2007; Nari, 2004). Los principales argumentos esgrimidos a favor de la sanción de leyes protectoras se sustentaban en la idea de la diferencia sexual y —particularmente— en la necesidad de conservar el cuerpo de la mujer para asegurar así la reproducción del cuerpo social; es decir, de la especie, la raza y la nación (Aguilar, 2014; Lobato, 2007). Así, el debate por el trabajo extradoméstico de las mujeres participaba de un clima de ideas más amplio, vinculado con las nociones de especie, raza y nación, adquiriendo rasgos de un discurso eugenésico (Lobato, 2007).

Dentro de este clima de ideas, en 1906 el diputado socialista Alfredo Palacios presentó un proyecto de ley para regular el trabajo de mujeres y menores²⁶. En líneas generales, imponía limitaciones a las jornadas laborales de las mujeres, su exclusión del trabajo nocturno y ciertas ramas de actividad consideradas peligrosas para su integridad física. En lo que respecta a la protección de la maternidad, establecía que las mujeres embarazadas quedaban obligadas a un descanso completo de 20 días anteriores y 40 posteriores al parto, durante los cuales tendrían derecho a percibir su jornal diario. Asimismo, indicaba que en las fábricas en donde trabajasen más de 50 mujeres el empleador debía disponer de "una ó más piezas en perfecto estado de higiene, á (sic) fin de que las madres puedan amamantar á (sic) sus hijos, media hora por la mañana y media hora por la tarde"²⁷.

Sin embargo, el proyecto suscitó fuertes resistencias de diferentes sectores y cámaras empresariales –entre ellos, de la Unión Industrial Argentina–, los cuales entendían que este tipo de regulaciones aumentaban los costos laborales perjudicando la competitividad de la industria argentina, por lo cual la ley sancionada resultó más restrictiva²⁸. Finalmente, la *Ley de trabajo de mujeres y menores* sancionada al año siguiente²⁹, establecía que las mujeres embarazadas *podían* dejar de concurrir al trabajo hasta treinta días después del parto, tiempo durante el cual su puesto debía quedar reservado, pero no se establecía la obligatoriedad de proporcionar el jornal diario correspondiente. El ámbito de aplicación de esta ley se limitó a las trabajadoras industriales de Capital Federal, las cuales representaban un sector minoritario dentro del conjunto de trabajadoras mujeres. En cambio, donde tradicionalmente se empleaban más mujeres, como el servicio doméstico y los talleres domiciliarios, quedaron sin protección durante muchos años (Feijoó, 1990).

En 1924, la *Reglamentación del trabajo de mujeres y menores*³⁰ reemplazó a la ley anterior. La nueva normativa autorizaba a la trabajadora a retirarse de su empleo seis semanas antes del parto y establecía la prohibición del trabajo femenino hasta seis

²⁶ El proyecto de Palacios estaba inspirado en un anteproyecto elaborado por Gabriela Laperrière de Coni en 1902.

²⁷ Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de sesiones, 7 de septiembre de 1906, pág. 789.

²⁸ Para un análisis de las resistencias al proyecto ver Mercado, 1987, Nari, 2004 y Lobato, 2007

²⁹ Ley 5.291 (R.N. 1907, Tomo VI, Pag. 233)

³⁰ Ley 11.317 (B.O. 19/11/1924)

semanas luego de producido el mismo. En relación con los descansos por lactancia, se establecía un permiso de 15 minutos cada tres horas. A su vez, se indicaba que en aquellos establecimientos que contaran con más de 50 obreras debían establecerse salas cuna para niños menores de 2 años. Sin embargo, a pesar de la ampliación de estas medidas, el período de licencia por maternidad seguía sin ser remunerado (Lobato, 2007).

Durante la década del 30, el problema de la *desnatalización* ganó protagonismo en los diagnósticos locales (Aguilar, 2014), pasando a primer plano como fundamento para reforzar las normas que regulaban el trabajo femenino y para instituir el salario familiar (Nari, 2004). Así fue que en 1934, se creó el *Régimen de Protección a la Maternidad*³¹ para trabajadoras de empresas privadas. A través de este se prohibía el trabajo femenino durante los 30 días anteriores y 45 posteriores al parto, tiempo durante el cual se otorgaba un subsidio por maternidad. Dicho subsidio era financiado a través de un fondo constituido tanto por aportes de las trabajadoras, como de los empleadores y el Estado Nacional (Nari, 2004).

Posteriormente, si bien durante los dos primeros gobiernos de Juan Domingo Perón se promulgaron numerosas leyes a favor del conjunto de los trabajadores (como las vacaciones pagas, el sueldo anual complementario, etc.) no se produjeron cambios sustantivos en el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar. Asimismo, durante dichos años continuó la tendencia a la maternalización de las mujeres ya que, si bien desde el discurso oficial se apelaba a la movilización política y gremial de las mismas, también proliferaban los mensajes asociados con la importancia de la familia y el rol de la mujer en ella como pilar fundamental, a través de su dedicación abnegada al trabajo doméstico (Lobato, 2007).

En resumidas cuentas, durante la primera mitad del siglo XX, la preocupación central por la conservación del cuerpo social condujo a la promulgación de leyes reguladoras del trabajo de las mujeres. Preservar su cuerpo implicaba preservar el cuerpo y la salud de la Nación. En este esquema, las mujeres fueron vistas como el principal sujeto responsable por el cuidado de los niños y adolescentes, siendo la dedicación a tiempo completo de la maternidad considerada como su destino natural.

³¹ Ley 11.933 (B.O. 24/10/1934)

Fue en dicho contexto que tuvo emergencia la licencia por maternidad en nuestro país; es decir, como un aspecto particular de un proceso más amplio de maternalización de las mujeres y es por ello que, durante dicho período, no observamos la institución legal de una licencia por paternidad, como así tampoco de otras medidas que impliquen a los varones en el cuidado infantil.

2. La reivindicación del trabajo extradoméstico femenino y la Ley de Contrato de Trabajo de 1974

En occidente los años 1960 suelen considerarse como un parteaguas, una década que condensa una serie de imágenes de una sociedad en plena transformación: la difusión de la píldora anticonceptiva, el surgimiento de los movimientos revolucionarios en América Latina y el Mayo Francés, las comunidades hippies y el *flower power*. En todas ellas, la juventud aparece como la protagonista de un conjunto de cambios que afectaron las pautas convencionales de conducta social e individual. La Argentina no estuvo al margen de estas transformaciones y, en palabras de Catalina Wainerman, esos años marcaron “un punto de inflexión en la vida de las mujeres y en la articulación entre familia y trabajo que se profundizará y consolidará en las décadas siguientes” (2005: 71). Sin embargo, estas transformaciones no estuvieron exentas de contradicciones y desfasajes, como ocurre siempre ante los procesos de cambio social.

En este sentido, Isabella Cosse sostiene que si bien en Argentina pueden observarse ciertos cambios con relación a las formas de entender y vivir la sexualidad y las relaciones familiares –como la creciente aceptación de las uniones libres, de las prácticas sexuales desvinculadas del matrimonio y los fines reproductivos, de la búsqueda de la realización extradoméstica de las mujeres y de un modelo de paternidad menos rígido y más afectivo–, durante los años sesenta no se produjo una transformación radical sino más bien una “revolución discreta” (Cosse, 2010). Si por un lado se hizo evidente el rechazo al modelo del ama de casa como único destino de las mujeres, en conjunto con el surgimiento de un nuevo estilo paterno –que priorizaba el lazo afectivo, basado en el diálogo y la comprensión– por el otro, la gestión de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado (como dar la mamadera, cocinar, cambiar los pañales, limpiar la casa, etc.) continuaron siendo considerados como femeninos. En este sentido, el nuevo estilo paterno no alteraba la división de género

de la domesticidad, manteniendo “sin interferencias” las responsabilidades laborales y el tiempo de ocio de los varones, quienes seguían siendo considerados en su rol principal de proveedores económicos del hogar (Cosse, 2010).

Aunque la búsqueda de una realización personal extradoméstica suele ser considerada como un fenómeno propio de las mujeres de la clase media ilustrada y de las generaciones más jóvenes, también es cierto que para los sectores más humildes las tensiones provocadas por la doble jornada laboral femenina fueron percibidas como un problema de suma actualidad, reflejado en diversas revistas de consumo femenino masivo (Wainerman, 2005; Cosse, 2010). En este sentido, a diferencia de lo que sucedía a principios de siglo, el trabajo extradoméstico de las mujeres ya no era visto como una fatalidad que debía evitarse. Por el contrario, comenzaba a ser aceptado como parte de la vida cotidiana de las nuevas familias, aún reconociendo los desafíos para lograr su armonización con la vida familiar. Este clima de época puede verse reflejado en las nuevas regulaciones laborales relativas a los dispositivos de conciliación laboral-familiar.

Las primeras modificaciones tuvieron lugar en 1969, durante la dictadura militar encabezada por el teniente general Juan Carlos Onganía. Por un lado, se amplió la licencia por maternidad de 75 a 90 días en total y estableció una asignación mensual equivalente al salario de la trabajadora durante el tiempo de duración de la licencia, superando de este modo el subsidio por maternidad previsto por el *Régimen de Protección a la Maternidad* de 1934³². Tal modificación se fundamentaba en la necesidad de adaptar la legislación local a los compromisos asumidos por el país con la ratificación del Convenio sobre la protección de la maternidad³³ de OIT. Por otro lado, se generalizó al conjunto de asalariados privados y trabajadores de empresas estatales un régimen general de licencias, con el objetivo de homogeneizar las disposiciones logradas sectorialmente a través de negociaciones colectivas. Entre las

³² Decreto Ley 18.017 (B.O. 2/01/1969) Nuevamente esta normativa dejaba por fuera al personal de casas particulares.

³³ El Convenio C003 de la OIT de 1919 establecía la prohibición del trabajo remunerado de las mujeres durante un período de seis semanas posteriores al parto, conservando sin embargo el derecho a recibir prestaciones suficientes para su manutención y la del hijo en buenas condiciones de higiene.

nuevas disposiciones se encontraba la licencia por nacimiento de hijo, establecida en dos días corridos (debiendo uno de ellos ser hábil)³⁴.

Posteriormente, en julio de 1974, el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) presentó ante el Congreso de la Nación el proyecto de Ley de Contrato de Trabajo (LCT). La redacción de éste había sido solicitada por el presidente Juan Domingo Perón al entonces Ministro de Trabajo, Ricardo Otero, en conjunto con la Confederación General del Trabajo (CGT) y las 62 Organizaciones. En líneas generales, el proyecto buscaba sistematizar la multiplicidad de normas regulatorias del trabajo asalariado privado en un único cuerpo legal, a la vez que brindar un marco de mayores garantías para la protección y estabilidad en el empleo. Las disposiciones relativas a las licencias por paternidad y maternidad se encontraban contenidas en el Título V *–De las vacaciones y otras licencias–* y en el Título VII *–Trabajo de mujeres–*, respectivamente³⁵. En el primero de ellos, se establecía la licencia por nacimiento de hijo, fijándola en dos días corridos (debiendo uno de ellos ser hábil)³⁶. En el segundo, se estipulaba la licencia por maternidad mediante la prohibición del trabajo del personal femenino dentro de los 45 días anteriores y 45 días posteriores al parto³⁷. En este sentido, ni los plazos establecidos para la licencia por paternidad ni aquellos estipulados para la licencia por maternidad constituían una novedad, ya que replicaban lo dispuesto por los decretos de Onganía.

Sin embargo, el proyecto sí aportaba elementos novedosos en lo que refiere a la protección del empleo de la mujer embarazada, estableciendo una indemnización equivalente a dos años de remuneraciones en caso de ser despedida en el transcurso de los seis meses anteriores a la fecha en que debía iniciar su licencia o de los seis meses posteriores a la finalización de la misma. A su vez, se establecían dos descansos diarios *–de media hora cada uno–* por razones de lactancia, como así también el deber del empleador de habilitar salas maternales y guarderías en aquellos establecimientos en donde prestaran servicios un número mínimo de mujeres que una reglamentación

³⁴ Decreto Ley 18.338 (B.O. 12/09/1969)

³⁵ La disposición de un título específico respecto del trabajo de las mujeres seguía suponiendo que las mismas no estaban contenidas en el universal “los trabajadores”, y que por el contrario requerían un marco de regulaciones específicas, acorde a sus “diferencias”. Sin embargo, como señala Catalina Wainerman, es la primera vez que el trabajo de las mujeres no es tratado conjuntamente con el de menores (2005).

³⁶ Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974), art. 172 inciso a)

³⁷ Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974), art. 193.

posterior debía especificar³⁸. Pero quizá el elemento más novedoso que establecía el proyecto era la situación de excedencia³⁹. Se trataba en efecto de una disposición novedosa en el ordenamiento legal del país, no incluida en normativas anteriores. Por medio de la misma se establecía que una vez finalizada la licencia por maternidad, la mujer trabajadora podía optar entre las siguientes situaciones: continuar su trabajo en las mismas condiciones; rescindir su contrato, percibiendo una compensación por tiempo de servicio; o quedar en situación de excedencia por un período no inferior a seis meses ni superior a un año. En los hechos, se trataba de la opción por una extensión de la licencia por maternidad sin percepción de ingresos, pero garantizando a la mujer trabajadora la conservación de su puesto de trabajo durante el período indicado. Del mismo modo, el proyecto extendía esta disposición no sólo a los casos de nacimiento sino también a aquellos en que la mujer debiera cuidar de un hijo enfermo menor de edad.

En lo que respecta al trabajo de las mujeres, si bien el proyecto retomaba de anteriores normativas aspectos regulatorios y restrictivos (como la prohibición de emplear a mujeres en horarios nocturnos o en industrias penosas), establecía asimismo la prohibición de trato discriminatorio entre varones y mujeres, garantizando a su vez igual remuneración por igual tarea. En este sentido, y a diferencia de las normas promulgadas durante la primera mitad de siglo XX, en el proyecto de la LCT puede observarse un cambio respecto a la concepción del trabajo de las mujeres. Si se establecían disposiciones tendientes a erradicar prácticas discriminatorias tanto en el acceso al empleo como en la remuneración, si a su vez se procuraban medidas que permitiesen asegurar la estabilidad en el empleo de las trabajadoras que hubieran sido madres, es porque en definitiva el trabajo asalariado de las mujeres había dejado de ser visto como un mal que debía evitarse y desalentarse y, por el contrario, había pasado a ser concebido como un *derecho de las mujeres* que debía *garantizarse*.

Esta impronta que observamos en el texto del proyecto se confirma en el debate legislativo. En líneas generales, las disposiciones previstas tanto en lo que refiere al período de licencias, como la excedencia y las medidas protectoras tendientes a garantizar la estabilidad en el trabajo de las mujeres embarazadas, son vistas por los

³⁸ Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974), art. 195.

³⁹ Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974), art. 199.

legisladores como elementos necesarios para asegurar el derecho al trabajo de las mujeres. Con relación a este tema, predominan los calificativos del proyecto como “una ley de avanzada”, en tanto se consideraba que al garantizar a las mujeres la estabilidad en el empleo junto con el rol de la maternidad se estaba en camino de un proyecto modernizador. De esta forma presentaba el proyecto ante la Cámara de Senadores Afrio Pennisi, miembro informante de la Comisión de Trabajo y Previsión Social y Senador por la provincia de Santa Fe del Frente Justicialista de Liberación (FREJULI):

"Con profunda satisfacción debo informar a los señores senadores el beneplácito con que la comisión ha recogido una sugerencia del presidente de la República, teniente general Perón, y que nos la hiciera conocer el compañero ministro Otero. Ella está referida a consagrar dentro de las normas de la ley el principio de la estabilidad absoluta para la mujer embarazada, de modo que la compañera trabajadora, a partir del momento mismo de la concepción goce de la absoluta seguridad de que no podrá ser objeto de un despido. Por eso hemos estructurado una norma en la que establecemos este principio, consagrando para toda mujer que trabaja el derecho a la estabilidad en el empleo durante todo el período de gestación (...) En el capítulo IV de este título VII, se incorpora el estado de excedencia, nuevo en nuestro derecho y a tono con los más avanzados conceptos de la legislación laboral comparada. Consiste dicho estado de excedencia en el derecho de la mujer trabajadora, en el supuesto de maternidad o de tener a su cuidado un hijo enfermo menor de edad, a retirarse voluntariamente de su empleo y retomar el mismo, de igual manera, hasta un año después de su alejamiento.”⁴⁰

Pero las consideraciones positivas de estas medidas no son privativas del oficialismo, sino también compartidas por los legisladores pertenecientes a las fuerzas opositoras. Al respecto, quien más se extendió sobre este tema en la Cámara de Senadores fue Fernando De la Rúa, Senador por la Ciudad de Buenos Aires de la Unión Cívica Radical (UCR):

“No podemos dejar de señalar, señor presidente, la importancia de esta ley en lo que se refiere a la mujer trabajadora (...) Las mujeres son el 88 por ciento del personal docente (...) La mujer trabaja en el campo y en las fábricas en proporciones a veces tan significativas como éstas: el 95 por ciento de los trabajadores del vestido son mujeres (...) el 90 por ciento en cerámica; el 80 por ciento en tabaco y sanidad, y más del 60 por ciento en el gremio telefónico. Esto muestra, señor presidente, la participación de la mujer en el esfuerzo creador argentino (...)

La mujer vota, señor presidente, y lo hace igual que el hombre; debe entonces dignificarse y posibilitarse su trabajo poniéndola en las mismas condiciones. Si la mujer es casada, a las cuarenta y ocho horas semanales de la jornada laboral

⁴⁰ Honorable Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Sesiones, 31 de mayo de 1974, págs. 493-494.

debe agregarse el esfuerzo del trabajo en el hogar. Se convierte así en un ejemplo de sacrificio que no puede ser olvidado. Deben exigirse entonces guarderías, asegurarse su capacitación y el acceso a las mayores responsabilidades.

La ley significa un avance en tanto reconoce los derechos por maternidad, la protege en caso de matrimonio, la libera de tareas penosas, contempla el estado de excedencia y prohíbe cualquier trato discriminatorio (...) Por eso nos sumamos complacidos a la sanción de estas nuevas normas que recogen algunas ya vigentes o criterios aceptados en la jurisprudencia y, sobre todo, que agregan previsiones nuevas. Esto marca un espíritu que debe intensificarse para que desaparezcan diferenciaciones injustas y se valore y exalte el papel de la mujer en la sociedad argentina, sobre todo de la mujer trabajadora, base fundamental del hogar y reserva cierta de los valores morales del pueblo.”⁴¹

Hemos citado en extenso esta intervención porque entendemos que la misma condensa varios sentidos vertidos en el debate legislativo en relación con el trabajo remunerado de las mujeres, su rol en trabajo doméstico no remunerado y la implementación de medidas protectoras que garanticen su desempeño en ambas esferas. En primer lugar, se reconoce la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo, una presencia que es imposible de eludir y que no se limita a un único sector de actividad. En segundo lugar, se reconoce explícitamente la problemática de la doble jornada laboral, al mencionar que las mujeres casadas deben sumar a sus responsabilidades laborales, aquellas que provienen del trabajo doméstico no remunerado de sus hogares. A ello se refería el Senador De la Rúa al señalar que la mujer trabajadora es un ejemplo de sacrificio que no puede ser olvidado y que, por ello mismo, exige por parte del Estado la implementación de mecanismos específicos que le permitan conciliar ambas esferas.

Sin embargo, reconocer la participación en el mercado de trabajo de las mujeres en ningún caso supone dejar de lado el llamado a ocupar un lugar fundamental en la familia. Es así como en las diferentes intervenciones de senadores y diputados aparecen dos funciones claramente distinguidas, las cuales atañen exclusivamente a las mujeres: la del cuidado del hogar y la del trabajo remunerado. Si bien no son vistas como funciones antagónicas o excluyentes, sí se reconoce la necesidad de establecer marcos regulatorios que permitan la armonización entre ambas. Según el Diputado Zavala Rodríguez del FREJULI:

“[Este proyecto] protege la maternidad, estableciendo un plazo de excedencia, aspecto éste de suma importancia, por cuanto la mujer -elemento indispensable y

⁴¹ HCSN, Diario de Sesiones, 5 y 6 de junio de 1974, pág. 527.

base de sustentación de la familia en el orden social- tiene que tener el derecho a trabajar, y a la vez el derecho y la obligación de mantener a sus hijos-. De allí que debamos darle todas las garantías necesarias para que esa obligación de madre se complemente con todos los beneficios que la ley debe garantizarle.”⁴²

En efecto, estas intervenciones van en la línea de otorgar garantías. No se trata, como a principios de siglo XX de evitar que las mujeres participen del mercado de trabajo para que cuiden a sus hijos, sino de lograr que las mismas puedan compatibilizar ambas ocupaciones y deberes. Para ello se establecen dispositivos que otorgan tiempo, pero también se solicita la implementación de servicios de cuidado (guarderías), a cargo del empleador y a cargo del Estado. En cierta medida, ello implica una idea de corresponsabilidad social; es decir, suponer que el cuidado de los niños no puede depender únicamente de las mujeres sino también del Estado y del sector empresarial. Sin embargo, ello no supone en ningún momento cuestionar las fronteras de género. Aún cuando se reclame por guarderías, la obligación de cuidar a los hijos corresponde en estas intervenciones a las madres y no a los padres, quienes no aparecen en ningún discurso como titulares de derechos vinculados a la paternidad. En estas intervenciones, el llamado a no olvidar el sacrificio de las mujeres, no supone redistribuir esa carga implicando a los varones.

A lo largo del debate, no se observan críticas ni oposiciones a las medidas propuestas, salvo por una expresión de resguardo del Senador por la provincia de La Pampa, Pablo Eliseo Grubisich de la Alianza Popular Federalista (una alianza electoral de tendencia derechista), quien consideraba que la ampliación del período de excedencia podía ser perjudicial en lo que refiere a la contratación de mujeres:

“La situación de excedencia también nos preocupa, ya que en relación con la maternidad los plazos de seis a doce meses con el beneficio posterior de la renuncia al trabajo constituyen una novedad que la experiencia ha de comprobar. Nuestra objeción consiste en pensar que pueda llegar a dificultar las posibilidades de conseguir trabajo tanto para la mujer casada como para las nuevas generaciones, a menos que la ampliación de otros beneficios, como la organización de guarderías, aminoren los efectos que los términos del artículo pueden tener sobre la producción, si es que resulta más ventajoso para la mujer contar con la atención especializada de su hijo o ser tentada a renunciar a su trabajo para cumplir integralmente su función de madre.”⁴³

⁴² *Ibid.*, pág. 2461.

⁴³ *Ibid.*, pág. 545.

Salvo dicha intervención, no se observan otras críticas al proyecto en lo que refiere a las licencias por maternidad y paternidad. Sí, en cambio, se encuentran algunas propuestas que pretendían ampliar los plazos establecidos o especificar algunas disposiciones que en el texto del proyecto resultaban ambiguas o vagamente esclarecidas. Concretamente, el diputado Jesús Mira del Partido Comunista (PC) presentó un despacho en minoría a través del cual proponía la ampliación de la licencia por maternidad a 60 días anteriores y posteriores al parto, sumando un total de 120 días⁴⁴. Los diputados Federico Saturnino Bravo (Partido Bloquista) y Luis Arnaldo Lucena (Partido Demócrata Cristiano), por su parte, sostuvieron la necesidad de especificar en el artículo 195 la cantidad de trabajadoras necesarias para que se establezca una guardería, temiendo que, de no hacerlo, no logre efectivizarse dicho derecho⁴⁵.

Entre las inserciones de los Diputados, hallamos una que merece especial atención. Si bien no refiere específicamente a las licencias por maternidad y paternidad, sí nos permite ver cómo el problema de la conciliación laboral-familiar efectivamente había ingresado a la agenda legislativa (entendido, por supuesto, como un problema exclusivo de las trabajadoras mujeres). Se trata de la siguiente propuesta del Diputado Lucena:

“Artículo 192 bis.- Agregar un artículo que establezca el llamado día de los quehaceres domésticos en que toda mujer esté exenta de la obligación de prestar servicios, conservando el derecho a la remuneración, aplicándosele las reglas de las vacaciones pagadas. Toda mujer tiene generalmente la responsabilidad de atender el hogar, hacer trámites administrativos, hacer las compras de mercaderías para el mes, para lo que tienen dificultades si cumplen horario de comercio. Esta institución es original del derecho alemán que establece un día a la semana para los quehaceres domésticos, o sea, cuatro días al mes.”⁴⁶

Si el problema es identificado como un problema de la mujer trabajadora, la solución no deja de implicar una marca de género. Nuevamente aquí se observa la intención de otorgar garantías a la mujer trabajadora, pero no de discutir la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al interior de los hogares. En este sentido, es de notar que en ninguna de las cámaras se hizo mención alguna a la licencia por nacimiento de hijo correspondiente a los varones. Mientras que

⁴⁴ Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 5 de septiembre de 1974, p. 2368.

⁴⁵ *Ibid.*, págs. 2489-2491.

⁴⁶ *Ibid.*, pág. 2489-2491.

en el caso de las trabajadoras mujeres la licencia por embarazo pareciera ser una medida protectora tendiente a asegurar la estabilidad y el ingreso durante un proceso biológico privativo de las mujeres, la situación de excedencia pareciera ser considerada como una forma de lograr la conciliación laboral-familiar, como un tipo de licencia que permite dedicarse al cuidado de los hijos. No se considera que los varones deban cumplir tal tarea o que en todo caso sean susceptibles de tener derecho a una licencia para ello.

Tanto el texto de la Ley de Contrato de Trabajo, como el debate legislativo de 1974, recuperan el clima de ideas más amplio de los años 60 y 70. La “revolución discreta” de esos años suponía la redefinición de algunos roles, sobre todo la mayor aceptación del trabajo extradoméstico de las mujeres y un incipiente modelo de paternidad afectiva. Sin embargo, ello no bastó para subvertir el orden de género que provenía desde principios de siglo XX: la responsabilidad primaria por el cuidado de los hijos siguió siendo considerada un problema propio de las mujeres.

3. La Ley de Contrato de Trabajo de 1976 y los proyectos de ampliación del régimen de licencias

Como parte de una política deliberada, destinada a disciplinar y desarticular al movimiento obrero, la dictadura militar de 1976 modificó y reordenó el texto de la LCT. A grandes rasgos, la reforma de la ley tendió por un lado a eliminar los derechos sindicales y por otro a disminuir los costos laborales y las responsabilidades de los empleadores. En lo que refiere puntualmente al esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar, las licencias por maternidad y paternidad conservaron los plazos establecidos por la normativa de 1974. Sin embargo, la reforma acortó el período de excedencia a la mitad –entre un mínimo de 3 meses y un máximo de 6– a la vez que redujo el monto de indemnización en caso de despido de la mujer embarazada. Finalmente, continuó sin reglamentarse el artículo que establecía la obligatoriedad de proveer servicios de cuidado infantil en el espacio de trabajo a partir de un determinado número de trabajadoras mujeres.

Desde entonces, no se produjeron nuevos cambios en los dispositivos de conciliación laboral-familiar de la LCT, aunque desde la presidencia de Raúl Alfonsín

hasta la actualidad no han dejado de presentarse diversos proyectos de ley con propuestas para ampliar los días de licencia por maternidad y paternidad, como así también para reglamentar la provisión de servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo. Con la vuelta de la democracia, los años 1980 y 1990 brindaron un contexto más propicio para revisar las concepciones familiares tradicionales que aún se encontraban arraigadas en normas, instituciones y prácticas sociales (Wainerman, 2005). En ese entonces se aprobó la ley de divorcio vincular, la de igualación de derechos de hijos matrimoniales y extramatrimoniales y la patria potestad compartida, en un proceso de transformación normativa que modificó el lugar de las mujeres en las familias (Jelin, 2017).

A nivel institucional, se produjo un cambio sustantivo con la ratificación de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (más conocida como CEDAW, por sus siglas en inglés) en 1985, y su posterior elevación a rango constitucional en 1994⁴⁷. En relación con la discriminación en el ámbito del trabajo, los Estados firmantes de la CEDAW acordaron adoptar medidas para prohibir los despidos por motivo de embarazo, implantar la licencia de maternidad remunerada o con prestaciones sociales, alentar servicios sociales de apoyo para que tanto los padres como las madres puedan combinar las responsabilidades familiares con las laborales y proteger a la mujer durante el embarazo en aquellos trabajos que pudieran resultar perjudiciales para ella⁴⁸. Al otorgarle rango constitucional, el Estado argentino se comprometía a implementar medidas concretas para respetar, promover, proteger y garantizar el derecho a la no discriminación de las mujeres en el ámbito laboral. En este sentido, en 1992 se creó el Consejo Nacional de la Mujer con el objetivo de dar seguimiento y velar por el cumplimiento de dicha convención. También cabe señalar aquí la sanción de la Ley Nacional de Cupo Femenino⁴⁹. Esta norma, pionera en el mundo, establecía una cuota de al menos un 30 % de participación de mujeres en las listas electorales para cargos legislativos nacionales.

En lo que respecta a las prácticas sociales, durante los años 1980 y 1990 el deterioro de los sectores medios y populares, la desestructuración del mundo del

⁴⁷ Constitución Nacional, art. 75, inc. 22.

⁴⁸ CEDAW, Art. 11, punto 2.

⁴⁹ Ley Nacional 24.012 (B.O. 3/12/1991)

trabajo, la inestabilidad económica y el incremento del desempleo masculino, impulsó a que muchas más mujeres se incorporaran al mercado laboral (Cerrutti, 2000; Wainerman, 2003). A diferencia de lo que había ocurrido previamente en los años 1960 y 1970, ya no se trataba únicamente de las mujeres jóvenes y solteras, ni tampoco exclusivamente de aquellas provenientes de los sectores medios o con títulos universitarios, sino que la particularidad de este período radica en que quienes mayormente se sumaron al mercado laboral fueron las mujeres casadas o unidas y con hijos, tanto de sectores medios como populares. Desde ese entonces ya comenzaba a observarse cómo el modelo de familia de doble proveedor estaba desplazando al modelo de familia de proveedor único, enfrentando cada vez a más mujeres a las tensiones de la doble jornada laboral (Jelin, 2010; Wainerman, 2005). Para obtener una dimensión del fenómeno, podemos mencionar que entre 1991 y 2002 la tasa de actividad de las mujeres se incrementó un 27% en el Área Metropolitana de Buenos Aires (pasando del 37% al 47%), y que dentro de los hogares biparentales con hijos el modelo de dos proveedores pasó de representar el 36% a representar el 46% (Wainerman, 2005).

Pero es recién a comienzos de los años 2000 que la discusión por los dispositivos de conciliación laboral-familiar logra hacerse un verdadero lugar en el debate legislativo. Durante la primera década del nuevo siglo se debatieron tres proyectos en el Congreso Nacional, los cuales si bien obtuvieron media sanción en sus respectivas cámaras de origen perdieron estado parlamentario al no ser tratados por la cámara revisora. Aunque posteriormente no se logró avanzar en la construcción de consensos que permitieran arribar a una nueva ley, la modificación de los dispositivos de conciliación laboral-familiar (particularmente de las licencias) adquirió un lugar cada vez más visible en la agenda legislativa y en el debate público. Entre 2011 y 2018 se multiplicaron los proyectos de ley con propuestas para ampliar el esquema de licencias de la LCT, llegando incluso a formar parte de la agenda del Poder Ejecutivo y de la campaña presidencial de 2019⁵⁰.

⁵⁰ “Macri promete que si es reelecto subirá a 20 días la licencia por paternidad” (La Nación, 16 de octubre de 2019).

A continuación, nos detendremos a analizar los fundamentos y los debates de los proyectos que lograron media sanción, entre 2003 y 2010, como así también del proyecto elaborado por el Poder Ejecutivo Nacional en 2018.

3.1 Los primeros consensos legislativos 2003-2010

A pesar de la gran cantidad de proyectos presentados para modificar el esquema de licencias y políticas de conciliación laboral-familiar contenidas en la LCT, y de la disparidad entre las medidas propuestas, en tres ocasiones las y los legisladores nacionales lograron avanzar en la construcción de consensos que obtuvieron como resultado el logro de medias sanciones.

El primero de ellos ingresó el 4 de diciembre de 2003⁵¹ a la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, como resultado del trabajo de las comisiones de Legislación del Trabajo y de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, las cuales unificaron un total de 13 proyectos presentados entre 2002 y 2003⁵². El proyecto consensuado suponía una ampliación de 10 días de la licencia por maternidad para los casos de parto múltiple, y una extensión de 15 días de licencia por paternidad, previendo a su vez un esquema de incremento progresivo. A los 3 años de aprobada la nueva normativa, la licencia por paternidad sería de 30 días, mientras que a los 6, llegaría a un total 45 días. Asimismo, se establecía una licencia especial en caso de adopción de 45 días, tanto para adoptantes mujeres como varones. Durante el período en que gozaran de las licencias mencionadas, las y los trabajadores recibirían un ingreso equivalente a su salario por parte de la seguridad social, no generando costos adicionales al empleador.

El proyecto también incluía un artículo de protección a la paternidad, mediante la presunción de despido discriminatorio en aquellos casos en que se produjera una desvinculación dentro de los siete meses y medio anteriores o posteriores al nacimiento u otorgamiento de guarda con fines de adopción. En dichos casos, se establecía un monto de indemnización mayor al ordinario, al igual que ya sucedía con las mujeres

⁵¹ Proyecto de ley registrado bajo la Orden del Día N° 3389 (HCDN 27/11/2003).

⁵² Se trataba de los proyectos registrados bajo los expedientes 0586-D-02, 0737-D-02, 0899-D-02, 1344-D-02, 2458-D-02, 3400-D-02, 4002-D-02, 7050-D-02, 0808-D-03, 3147-D-03, 4825-D-03, 4826-D-03, 4844-D-03.

que hubieran sido madres. Finalmente, se modificaba el artículo 179 de la LCT, estableciendo explícitamente la obligatoriedad de implementar salas maternas y guarderías en aquellos establecimientos que emplearan a más de 100 personas, para que concurren allí las hijas e hijos tanto de las trabajadoras mujeres como de los trabajadores varones. A diferencia de las nuevas licencias, su financiamiento quedaba a cargo del empleador.

Este proyecto fue discutido bajo la presidencia de Néstor Kirchner, quien asumió su cargo el 25 de mayo de 2003, y en un Congreso que aún mantenía la composición resultante de las elecciones legislativas de 2001. Al momento de la discusión, la primera fuerza política estaba representada por el oficialismo (Partido Justicialista – Frente para la Victoria), el cual contaba con mayoría absoluta en el Senado y simple en Diputados⁵³. Como suele suceder en las sesiones cercanas al cambio de bancas, ese mismo día se debatieron numerosos proyectos sobre cuestiones presupuestarias e impositivas, las cuales se constituyeron en el verdadero centro de los debates entre las y los legisladores. En este sentido, el proyecto de modificación de licencias no suscitó discusión alguna entre los legisladores, quienes luego de leer las consideraciones de Margarita Stolbizer –Diputada nacional por la UCR y miembro informante del proyecto– procedieron a votar, aprobándolo sin modificaciones. Tras su aprobación en Diputados, el proyecto ingresó al Senado el 11 de diciembre del mismo año para ser tratado por la Comisión de Trabajo y Previsión Social. Sin embargo, el proyecto no llegó ser discutido por la cámara alta perdiendo estado parlamentario en febrero de 2005.

Un año después, el 29 de noviembre de 2006, la cámara baja volvió a tratar en el recinto un nuevo proyecto para modificar el esquema de licencias de la LCT⁵⁴. Esta vez las comisiones de Legislación del Trabajo y de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia unificaron un total de 26 proyectos que habían sido presentados entre 2005 y 2006 y versaban sobre este mismo tema⁵⁵. Al igual que el proyecto de 2003, en

⁵³ La Cámara de Diputados estaba compuesta por 121 diputados del PJ, 80 de la Alianza, 16 del ARI, 4 del PS y los restantes 36 de bloques menores y provinciales.

⁵⁴ Proyecto de ley registrado bajo el Orden del Día N° 875 (HCDN 8/9/2006).

⁵⁵ Se trataba de los proyectos registrados bajo los expedientes 0195-D-05, 0512-D-05, 1335-D-05, 1410-D-05, 2138-D-05, 2977-D-05, 3058-D-05, 3283-D-05, 3966-D-05, 3980-D-05, 5640-D-05, 0015-D-06, 0440-D-06, 1573-D-06, 1734-D-06, 1825-D-06, 2115-D-06, 2957-D-06, 3136-D-06, 3375-D-06, 3546-D-06, 3566-D-06, 3860-D-06, 4025-D-06, 4268-D-06.

éste se preveía una ampliación de la licencia por maternidad de 10 días para los casos de parto múltiple, se ampliaba la presunción de despido discriminatorio a los padres y se extendía la licencia por paternidad a un total de 15 días. Sin embargo, a diferencia del anterior, no se incluía un esquema de ampliación progresiva y, en lo que respecta a las licencias por adopción, se establecía una distinción entre aquella otorgada a las mujeres (45 días) y a los varones (15 días). Sólo en caso de ser adoptante único o que falleciera la madre, la licencia por paternidad se extendía a 45 días. Es decir, que los varones eran considerados titulares de una licencia mayor no en calidad de derecho propio, sino en “ausencia de la madre”. Por último, al igual que en el proyecto anterior, se establecía la obligatoriedad de implementar salas maternas y guarderías en aquellos establecimientos donde trabajaran más de 100 personas. Obligación que el empleador podía sustituir mediante el pago mensual de una prestación en dinero de carácter no remunerativo.

Este proyecto también fue debatido bajo la presidencia de Néstor Kirchner, en un Congreso en donde la primera fuerza se encontraba nuevamente representada por el oficialismo (PJ-FPV), con mayoría absoluta en el Senado y simple en Diputados⁵⁶. Al igual que el proyecto anterior, al ser tratado hacia fin de año junto con un abultado orden del día, el proyecto no suscitó debate alguno⁵⁷, resultando aprobado casi por unanimidad (con 125 votos por la afirmativa y 4 por la negativa). Pero al igual que sucedió anteriormente el proyecto tampoco fue tratado en el recinto de la cámara alta, razón por la cual caducó dos años después.

Posteriormente, en el mes de mayo de 2010, bajo el Orden del Día 326, el Senado debatió un proyecto redactado por la Comisión de Trabajo y Previsión Social tras unificar un total de 15 proyectos presentados ante dicha cámara entre los años 2009 y 2010.⁵⁸ El nuevo proyecto –que contaba con el avala del entonces Ministro de Trabajo,

⁵⁶ En 2006 la Cámara de Diputados estaba compuesta por 128 diputados del Justicialismo, 44 de la UCR, 10 del ARI, 7 del Frente del Movimiento Popular, 6 del Partido Socialista y los restantes de bloques menores y provinciales. Por su parte, el Senado estaba compuesto por 42 senadores del Justicialismo, 13 de la UCR, y los restantes 17 correspondientes a partidos menores y provinciales.

⁵⁷ Tan sólo se pronunció en contra el Diputado Esteban Bullrich (Propuesta Republicana – PRO) y a favor las diputadas Delia Bisutti (Afirmación para una República Igualitaria – ARI), Lucrecia Monti (Peronismo Federal) y el diputado Santiago Ferrigno (FPV), quienes en lugar de hacer uso de la palabra solicitaron incluir una inserción con su posición en el Diario de Sesiones.

⁵⁸ Se trataba de los proyectos registrados bajo los expedientes 0389-S-09, S-589-09, 0720-S-09, 3344-S-09, 0083-S-10, 0090-S-10, 0292-S-10, 0657-S-10, 0926-S-10, 1233-S-10, 1234-S-10, 1353-S-10 y 1408-S-10.

Empleo y Seguridad Social, Carlos Tomada— presentaba un esquema de licencias más reducido, estableciendo la licencia por paternidad en 5 días y asimilándola a la de maternidad sólo en aquellos casos en que falleciera la madre o se tratara de un adoptante único. Al igual que en los proyectos anteriores, se presumía despido discriminatorio por razones tanto de maternidad como de paternidad, en aquellos casos en que se desvinculara al trabajador o trabajadora dentro de los 7 meses y medio anteriores o posteriores al nacimiento u otorgamiento de guarda con fines de adopción. Asimismo, tal como sucedió con el proyecto de 2006, en este caso tampoco se incluyeron modificaciones respecto del artículo 179 en relación con la obligatoriedad de establecer guarderías y salas maternas. En cambio, este proyecto presentó la novedad de hacer extensivo a los trabajadores varones el período de excedencia, es decir, la posibilidad de solicitar una licencia no remunerada de entre 3 y 6 meses tras el nacimiento de un hijo conservando el puesto de trabajo.

Este proyecto se debatió en un contexto político bastante diferente a los anteriores. Si bien el poder ejecutivo seguía en manos de la misma fuerza política, con la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, la composición del Congreso reflejaba la pérdida de poder del kirchnerismo⁵⁹ tras el conflicto con las organizaciones empresariales del agro por la Resolución 125/2008⁶⁰. Sin embargo, es interesante señalar que el proyecto no suscitó ninguna oposición, sino que por el contrario desde bloques políticos adversarios coincidieron en calificar a la nueva normativa como un avance social necesario⁶¹, razón por la cual el proyecto logró ser aprobado por unanimidad. Sin embargo, al igual que los anteriores, posteriormente no logró ser tratado en el recinto de la cámara revisora y caducó en 2013.

⁵⁹ Durante dicho período, la Cámara de Diputados estaba compuesta por 87 diputados del FPV-PJ, 43 de la UCR, 29 del Peronismo Federal, 19 de la Coalición Cívica, 11 del PRO y los restantes de bloques menores y provinciales. Por su parte, el Senado estaba compuesto por 31 senadores del Justicialismo, 14 de la UCR, 2 por el Frente Cívico de la Provincia de Córdoba, 2 por el Frente Cívico y Social de Catamarca, 2 por el Frente Justicialista 8 de Octubre, 2 por el Partido Justicialista de San Luis, 2 por el Partido Justicialista de La Pampa, 2 por el partido Por Tierra del Fuego, y los 14 restantes correspondientes a partidos menores y provinciales.

⁶⁰ La Resolución 125/2008 del Ministerio de Economía y Producción (B.O. 12/03/2008) establecía un nuevo sistema de retenciones móviles a la exportación que fue rechazado fuertemente por las principales organizaciones de empresarios y productores del agro, a través de diferentes medidas como el *lock out* y el bloqueo de rutas en todo el país.

⁶¹ A diferencia de lo que sucedería en 2018, en los debates de comisiones, en donde el debate se partidizó.

Los tres proyectos que obtuvieron media sanción suponían una ampliación de las actuales políticas de conciliación laboral-familiar contenidas en la LCT, particularmente de aquellas referidas a las licencias vinculadas con la maternidad y la paternidad. De este modo, se incluían las licencias por adopción equiparándolas con aquellas previstas para los casos de maternidad y paternidad biológicas, asumiendo como discriminatoria cualquier distinción en este sentido. Asimismo, se ampliaba la licencia por maternidad en casos especiales o considerados como particulares (como los nacimientos múltiples o pretérmino). Finalmente, en todos los proyectos se estipulaba algún tipo de extensión de la licencia por paternidad. Sin embargo, el proyecto más ambicioso en este punto fue el de 2003, el cual equiparaba prácticamente la licencia por paternidad con la licencia por maternidad post embarazo, a la vez que incluía a los varones como destinatarios de los servicios de cuidado infantil que debían proveer los empleadores. En cambio, los proyectos de 2006 y 2010 presentaron una licencia por paternidad mucho más reducida. A su vez, este último dejaba sin modificar el artículo 179 en lo que refiere a la provisión de servicios de cuidado y sin especificar el financiamiento de las nuevas licencias⁶².

Al analizar los fundamentos de los proyectos unificados, como así también de las intervenciones de las y los legisladores en las sesiones de 2003, 2006 y 2010, pueden observarse una serie de puntos en común que nos permiten delimitar cierto clima de ideas presente en esos debates. En líneas generales, un primer aspecto a resaltar es que la LCT es caracterizada como una normativa anacrónica, reflejo de un modelo de familia y un mercado de trabajo que ya no se correspondían con la realidad. De allí las reiteradas menciones a la mayor participación laboral femenina, a las transformaciones en los modos de vivir en familia y por lo tanto a la necesidad de actualizar el marco regulatorio para adecuarse a este nuevo escenario social. Como puede observarse en los fundamentos de dos proyectos presentados por la Diputada Cecilia Lugo de González Cabañas (PJ) y el Senador Adolfo Rodríguez Saa (Alianza Frente Justicialista):

“Sin la presente reforma, nuestra legislación queda, sumamente anacrónica, pues de antaño eran los tiempos en los cuales se consideraba que el hombre sólo era útil afuera de la casa para conseguir el pan (...) Tanto por defender, bogar, y enriquecer, las diferentes leyes que tiendan a igualar al hombre con la mujer,

⁶² Para comparar los diferentes dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos en los respectivos proyectos, ver Cuadro A-3 en la sección Anexo.

como para modernizar los diferentes aspectos de nuestra legislación que quedaron en el tiempo, es sumamente imprescindible la presente reforma, y adecuarnos a una realidad mundial, contemplada, en diferentes legislaciones extranjeras.”⁶³

“En los últimos años asistimos a una diversidad de cambios sociales y culturales que han modificado significativamente los roles asignados históricamente para el hombre y la mujer; sobre todo con el ingreso de esta última al mercado laboral y su participación en la vida institucional (...) Es necesaria la modificación del marco legal que tiene por objetivo resguardar la maternidad y paternidad adecuándose a los cambios sociales.”⁶⁴

Sin embargo, al momento de esgrimir las razones por las cuales es necesario efectuar una modificación en las políticas de conciliación laboral-familiar contenidas en la LCT, pueden observarse diferentes lógicas argumentativas. En este sentido, un primer elemento que aparece recurrentemente en diferentes intervenciones –como así también en los fundamentos de los proyectos– es la idea de *preservación de la familia*. Establecer un nuevo esquema de licencias que permita conciliar más adecuadamente las responsabilidades laborales con las familiares, dotar de un mayor tiempo disponible para el cuidado infantil –tanto a las madres como a los padres–, es visto como una herramienta fundamental para proteger a la familia, la cual se considera amenazada en su constitución por las exigencias actuales del mercado laboral. Esta lógica argumentativa puede observarse sobre todo en las intervenciones de la Senadora por San Luis, Liliana Negre de Alonso, perteneciente a la Alianza Frente Justicialista y miembro del Opus Dei:

“En esta dinámica alocada de trabajo que hoy vivimos, cuando cada vez hace falta trabajar más tiempo para poder mantener a la familia, en realidad, ese lugar de intimidad, de contarnos lo que nos pasa, de transmitirnos anécdotas, de transmitirnos la identidad y la historia familiar, ha quedado muy reducido. Entonces, esto que hoy estamos por aprobar ayudará mucho a recuperar ese rol de la familia, y a buscar momentos de convivencia y de compartir cosas.”⁶⁵

Si bien la protección o preservación de la familia es un tópico presente también en los debates de 2003 y 2006 –sobre todo en los fundamentos de los diferentes proyectos unificados–, lo cierto es que aparece con mayor intensidad en el debate suscitado en el Senado en 2010. No hay que dejar de notar aquí que este debate tuvo lugar al mismo tiempo que en nuestro país se estaba discutiendo en el Congreso la ley

⁶³ Proyecto 70-50-D-02, presentado por la Diputada Cecilia Lugo de González Cabañas (PJ).

⁶⁴ Proyecto 0589-S-09, presentado por el Senador Adolfo Rodríguez Saa (Alianza Frente Justicialista)

⁶⁵ HCSN, Diario de Sesiones, 30 de Junio de 2010, págs. 22-23.

de matrimonio igualitario, considerada por los sectores más tradicionalistas (especialmente aquellos vinculados con la Iglesia Católica) como una amenaza para la constitución de la familia y la sociedad⁶⁶.

Un segundo elemento que está presente en diferentes intervenciones es la idea de *protección de la niñez*. La ampliación de las licencias por maternidad y paternidad aparecen caracterizadas como una herramienta que permite garantizar los derechos de niñas y niños, sobre todo el derecho a recibir cuidados por parte de sus progenitores. Desde dicha lógica el cuidado dispensado por las madres y los padres no es sencillamente sustituible por terceros, y menos aún aquel que tiene lugar en los primeros meses posteriores al nacimiento, considerados como parte de un período vital que determina el desarrollo posterior de niñas y niños. En este sentido, legislar ampliando las licencias por maternidad y paternidad es, ante todo, legislar en defensa del interés superior de las y los niños. De esta forma quedaba expresado en los fundamentos de uno de los proyectos debatidos en 2003 en la Cámara de Diputados:

“El bienestar y el interés superior del niño son la razón de ser del sistema de licencias parentales que se propone, pues él más que nadie requerirá para su crecimiento y madurez la presencia de ambos progenitores. Los resultados de investigaciones sobre desarrollo infantil ponen de relieve que si bien cada una de las etapas de la vida tiene su importancia, ninguna es más trascendente que la de los primeros tres meses para modelar el desarrollo futuro de un individuo y trazar el rumbo que tomará su existencia.”⁶⁷

Un tercer elemento que también forma parte del clima de ideas en que se produce el debate, aunque ciertamente aparece con menor intensidad, es la *equidad de género*. En efecto, otro de los argumentos para reformar las políticas de conciliación laboral-familiar contenidas en la LCT, refiere a la necesidad de garantizar las mismas posibilidades de acceso y permanencia en el mercado laboral a varones y mujeres. En este sentido, se entiende que el esquema de licencias actual —al tener como sujeto destinatario, principalmente a las mujeres—, posiciona diferente a unos y otras frente al poder discrecional del empleador. Esta lógica argumentativa se observa muy claramente en los fundamentos de un proyecto presentado por Margarita Stolbizer en el debate de 2003:

⁶⁶ Para un análisis sobre los discursos de expertos, jueces y legisladores en torno a las demandas LGBT y el matrimonio igualitario, ver Meccia, 2011.

⁶⁷ Proyecto 0808-D-03, presentado por la Diputada Margarita Stolbizer (ARI).

“El presente proyecto tiene además sustento en el Convenio 156 de la OIT sobre Responsabilidades Familiares y en los que sostienen un tratamiento no discriminatorio de trabajadores y trabajadoras. Hacia allí apuntan la creación y ampliación de las licencias parentales, por la importancia de la figura paterna en la crianza de los hijos menores, por la necesidad de poner acento en el interés social por la protección del embarazo, la familia y la primera infancia, y en evitar los mecanismos que aun indirectamente someten a la mujer a un trato diferente y perjudicial en sus posibilidades de acceso al mercado de trabajo, cuando la ideología patriarcal y sexista le impone en exclusiva la responsabilidad del cuidado de los hijos, y ello la sitúa de modo dispar frente al varón cuando el empleador debe optar por el ingreso de uno u otro.”⁶⁸

Pero a su vez, desde esta lógica también se considera que un cambio en las políticas de conciliación laboral-familiar, que incluya como sujetos destinatarios de las mismas a los varones, podría modificar las conductas sociales estereotipadas, que atentan contra la equidad de género no sólo en el ámbito laboral sino también el familiar. Tal como podemos verlo en los fundamentos de otro proyecto debatido en 2006:

“Por todo lo expuesto precedentemente considero necesaria una modificación a la ley 20.744, del tenor de la proyectada, ya que de este modo se logrará la plena igualdad entre el hombre y la mujer, modificando (ya modificado) el papel tradicional del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia.”⁶⁹

Es interesante señalar que, tanto en los fundamentos de los proyectos unificados como en las intervenciones efectuadas por las y los legisladores, prácticamente no se realiza mención alguna de la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados entre varones y mujeres. Por el contrario, en gran parte de las intervenciones se describe una realidad familiar en donde los varones participan activamente de la crianza de sus hijos, casi en igual sentido que las mujeres. En efecto, las referencias a las nuevas formas de ejercer la paternidad aparecen como un importante fundamento para sostener la necesidad de ampliar la licencia por paternidad. En el debate de 2010 puede observarse esta argumentación en las intervenciones de la Senadora Liliana Negre de Alonso y el Senador Daniel Pérsico (FPV):

“Pero también se plantea otra cuestión, señor presidente. Me refiero a que, en verdad, los roles en el matrimonio han cambiado. Antes, el padre era quien sostenía el hogar y hacía los trámites, y la madre la que se ocupaba de los hijos.

⁶⁸ Proyecto 0808-D-03, presentado por la Diputada Margarita Stolbizer (ARI).

⁶⁹ Proyecto 3966-D-05, presentado por el Diputado Cristian Ritondo (PJ – Peronismo Federal).

Hoy, de hecho, existe una fuerte complementación en los roles, dado que el padre ayuda en la casa y la madre también trabaja.”⁷⁰

“Además, las modificaciones experimentadas en los roles masculinos y femeninos hacen que hoy tener un hijo no sea sólo una cuestión de la madre. Muchos padres participan activamente de la crianza y son protagonistas de todos los procesos que ésta implica a lo largo del tiempo. Es significativo ver hoy a las parejas que construyen un proyecto en conjunto, en muchos casos, distribuir tareas con amplitud y formas que eran impensables, tanto para el hombre como para la mujer, en tiempos de nuestros padres o abuelos. Entre esos temas encontramos que hay un mayor protagonismo del padre en el vínculo con los hijos. El hombre ha ganado terreno en ese sentido, ha cambiado esa figura paterna alejada y vista, principalmente, como referente de la autoridad y la economía, a un vínculo más cercano, afectivo y comprensible de la relación con los hijos, que hacen que hoy tener un hijo no sea sólo una cuestión de la mujer. Sin embargo, estos cambios culturales no están necesariamente reflejados en el ámbito del trabajo.”⁷¹

Tanto en éstas como en otras intervenciones, la ampliación de las licencias por paternidad aparece como una forma de responder a una realidad familiar que, a los ojos de las y los legisladores, se transformó radicalmente en las últimas décadas. Es interesante observar que con anterioridad a 2013 no se contaba a nivel nacional con datos estadísticos que reflejaran la distribución del trabajo de cuidados y doméstico no remunerado en nuestro país, con lo cual las menciones de las y los legisladores sobre la participación de los varones en el cuidado y la crianza de los hijos no tenían en cuenta estos datos.

Otro aspecto en común de las diferentes intervenciones en el debate es la referencia a antecedentes normativos de orden internacional, con el objetivo de enmarcar y jerarquizar las propuestas elaboradas. Sin embargo, el repertorio de antecedentes citados varía considerablemente según el énfasis que las y los legisladores otorgan a la preservación de la familia, la protección de la niñez o la equidad de género. Mientras que aquellos discursos centrados en la preservación de la familia se remiten a el Pacto de San José de Costa Rica, aquellos centrados en la protección de la niñez lo hacen sustentándose la Declaración de los Derechos del Niño, y quienes enfatizan en la equidad de género toman como referencia el Convenio 156 de la OIT, la CEDAW y la Plataforma de Acción de Beijing. En este sentido, no

⁷⁰ HCSN, Diario de Sesiones, 30 de junio de 2010, pág. 22, Senadora Negre de Alonso.

⁷¹ HCSN, Diario de Sesiones, 30 de junio de 2010, pág. 1093, Senador Pérsico.

podemos obviar el rol creciente que los organismos internacionales han jugado en la agenda legislativa como discursos expertos y autorizados.

Finalmente, a pesar de las diferentes lógicas argumentativas, pareciera existir cierto consenso en considerar que la discusión y el tratamiento de estos temas es una cuestión de *avance social*, algo que es necesario discutir para poder asegurar *nuevos derechos*. Ello se observa particularmente en las intervenciones de los Senadores Daniel Filmus (FPV), Rubén Giustiniani (Frente Progresista Cívico y Social) y Ada Maza (FPV) durante el debate de 2010 en el Senado:

“Realmente, nos parece que es un avance muy importante y sustantivo en los derechos de las trabajadoras y de los trabajadores. Nos parece fundamental que el Congreso avance en esa dirección, más aún en un día en el que estamos recordando a Hipólito Yrigoyen y a Juan Domingo Perón, dos de las personalidades que más trabajaron en este sentido.”⁷²

“Los socialistas, desde Alfredo Palacios, venimos acompañando lo que fue el nuevo derecho: las leyes protectoras para los trabajadores que hoy, con esta sanción, dan un paso importante hacia delante.”⁷³

“Para finalizar, como mujer y como peronista, siguiendo el mandato de Eva Perón, quien decía que ‘donde hay una necesidad hay un derecho y los únicos privilegiados son los niños’, siento que seguimos cumpliendo sus deseos y su anhelo de justicia social para todos los trabajadores de la patria. Quiero decir también que ésta es una ley posible, no la más perfecta ni la más completa, es conforme a los tiempos y evolución que se vive, porque ‘mejor que decir es hacer y mejor que prometer es realizar’.”⁷⁴

Las referencias a diferentes figuras políticas como Hipólito Yrigoyen, Juan Domingo Perón, Alfredo Palacios y Eva Perón, no van en el sentido de partidizar la discusión, sino de situarla dentro de una tradición histórica de ampliación del Estado de bienestar. En cierta forma, al mencionar a estas figuras, las y los senadores estaban enmarcando la discusión por la ampliación de las políticas de conciliación laboral-familiar dentro del enfoque de la justicia social (Williams, 2012).

En síntesis, las propuestas para modificar el esquema de licencias en los debates de 2003, 2006 y 2010 se basaron en la preservación de la familia, la revalorización de la figura paterna, la protección de la niñez y la necesidad de asegurar un trato no discriminatorio hacia las mujeres en el ámbito laboral. En este sentido, podemos notar

⁷² HCSN, Diario de Sesiones, 30 de junio de 2010, pág. 22; Senador Filmus.

⁷³ HCSN, Diario de Sesiones, 30 de junio de 2010, pág. 24; Senador Giustiniani.

⁷⁴ HCSN, Diario de Sesiones, 30 de junio de 2010, pág. 1091; Senadora Maza.

varias diferencias con el debate de 1974. En efecto, las tareas vinculadas con la crianza y el cuidado de los hijos ya no aparecen como una tarea exclusiva de las madres, sino que también se reconoce allí la participación de los padres y la necesidad de contar con un marco jurídico que permita y fomente tal participación. Razón por la cual, al pensar en políticas de conciliación laboral-familiar ya no se trata sólo de diseñar medidas que protejan a la mujer trabajadora, sino también que garanticen las posibilidades para que los varones puedan participar del cuidado infantil. Sin embargo, es de notar que en todas estas intervenciones no se menciona la desigual participación de mujeres y varones en el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. Más bien, la imagen que predomina en el discurso de las y los legisladores es la de un modelo familiar que se transformó y que exige adaptar los marcos jurídicos a esta nueva realidad, en donde a diferencia de lo que ocurría antaño las mujeres *también trabajan* y los varones *también ayudan* en el hogar.

El derrotero de estos proyectos nos permite observar un fenómeno interesante. En primer lugar, la ausencia de un debate abierto, reflejado tanto en las escasas intervenciones de las y los legisladores como así también en la aprobación unánime o casi unánime de los proyectos en sus respectivas cámaras de origen. En segundo lugar, la transversalidad de los enfoques planteados al interior de las diferentes fuerzas políticas: el eje en la familia, en la niñez o en la equidad de género no es privativo de ninguna fuerza política en particular, sino que se encuentra presente en las intervenciones de legisladores de diferente extracción partidaria. Por último, el no tratamiento de los proyectos que obtuvieron media sanción por parte de la cámara receptora junto con la progresiva moderación de las medidas propuestas —yendo de un proyecto sumamente ambicioso como el de 2003, tanto en lo que refiere a la extensión de las licencias como la obligatoriedad de la provisión de servicios de cuidado infantil, a uno mucho más conservador como el de 2010—, permite inferir la presencia de resistencias silenciosas a la modificación de las políticas de conciliación laboral-familiar en la LCT. No hay que olvidar que gran parte de las medidas propuestas en los proyectos analizados suponían la asunción de nuevos costos laborales para el sector empresario al no prever financiamiento estatal. Posteriormente, frente al avance de nuevos proyectos, diferentes cámaras empresariales se harían oír expresando abiertamente su rechazo.

3.2 La resistencia empresarial, los organismos expertos, el movimiento feminista y la nueva respuesta estatal

Entre 2011 y 2018 se multiplicaron exponencialmente los proyectos con diferentes propuestas para reformar el esquema de licencias de la LCT. Uno de los últimos relevamientos realizado por la ONG ELA (Equipo Latinoamericano de Género y Justicia) contabilizaba un total de 44 proyectos con estado parlamentario sólo en 2016 (Gallo y Martelotte, 2017a). Sin embargo, a diferencia de lo ocurrido entre 2003 y 2010, ninguno de estos proyectos logró ser efectivamente debatido en una sesión ordinaria en el recinto de Diputados ni de Senadores.

Redefinir los dispositivos de conciliación laboral-familiar supone tanto discutir los roles de género asignados socialmente al trabajo productivo y reproductivo, como así también incidir sobre los modos en que se organiza el trabajo remunerado. Implementar nuevas licencias, establecer reducciones en la duración de la jornada laboral, permitir una mayor flexibilidad de horarios o requerir la instalación de servicios de cuidado en las empresas para atender a las/os hijas/os de sus trabajadoras/es, son medidas que afectan de alguna u otra forma a la organización del trabajo. En este sentido, son medidas que afectan los intereses empresariales. La mayoría de los proyectos analizados en el apartado anterior, como también aquellos que se presentaron posteriormente, suponían la asunción de nuevos costos por parte del empleador, ya sea directamente (al reglamentar la provisión servicios de cuidado infantil en las empresas) o indirectamente (al no prever ningún tipo de subsidio económico para contratar personal de reemplazo frente a las nuevas licencias por paternidad).

En consecuencia, la oposición de las entidades patronales a dichos proyectos era esperable. La Cámara Argentina de Comercio y la Federación Gremial del Comercio y la Industria, elevaron peticiones particulares a la Comisión de Legislación del Trabajo de Diputados en 2011 y 2012, solicitando la no aprobación de los proyectos que planteaban la ampliación de las licencias por nacimiento⁷⁵. Por su parte, en 2015, tanto la UIA como la CAME realizaron fuertes declaraciones en contra de un proyecto,

⁷⁵ HCDN, Diario de Sesiones, 30 de noviembre de 2011, pág. 384; HCDN, Diario de Sesiones, 21 de noviembre de 2012, pág. 864.

impulsado por el entonces diputado del FPV Héctor Recalde, que ampliaba la licencia por paternidad a 15 días y aumentaba el monto de indemnización en caso de despido de los trabajadores que hubieran sido padres recientes. Ambas entidades entendían las medidas propuestas como iniciativas que atentaban contra la productividad y la inversión. Asimismo, argumentaban que al incrementar los costos laborales terminarían afectando el nivel de empleo y perjudicando a quienes supuestamente se buscaba beneficiar. Particularmente, desde la CAME advirtieron que mientras estas medidas podrían llegar a ser afrontadas por las grandes empresas, en cambio constituían “una soga al cuello” para los pequeños y medianos empresarios argentinos⁷⁶. En efecto, ¿por qué las empresas habrían de asumir los costos de la organización del cuidado infantil, un asunto que históricamente fue concebido como un problema de orden privado, es decir de los hogares (y dentro de ellos, de las mujeres)?

A pesar de las resistencias de las cámaras empresariales –por momentos silenciosas y por momentos abiertamente confrontativas–, entre 2011 y 2018 comenzó a producirse una creciente politización de los cuidados en Argentina. Por un lado, este proceso renovó la discusión respecto de las políticas de conciliación laboral-familiar, incorporando al debate legislativo nuevos elementos argumentativos que estaban ausentes en el período 2003-2010. Por otro, suscitó una nueva respuesta estatal al incorporar al Poder Ejecutivo Nacional como un actor más de esta contienda.

Mencionábamos en el capítulo anterior que en Latinoamérica, con la realización de la X Conferencia Regional sobre la Mujer de CEPAL en 2007⁷⁷, se produjo un punto de inflexión en relación con el cuidado al ser reconocido por los gobiernos como un problema público que, como tal, excede al marco de acción de las familias y exige el compromiso del Estado, las organizaciones comunitarias y el mercado (Pautassi, 2016).

⁷⁶ Hadida, 2015.

⁷⁷ También pueden citarse como antecedentes un amplio conjunto de marcos y convenciones internacionales que ya habían situado y conceptualizado al cuidado como un problema público, tal como la CEDAW, que incluye la noción de responsabilidades familiares y la necesidad de implementar políticas para que tanto varones como mujeres puedan combinar sus obligaciones familiares con su participación en el mercado de trabajo; y la Plataforma de Acción de Beijing de 1995, que identifica a la distribución desigual del trabajo no remunerado entre hombres y mujeres como un obstáculo para la realización plena de los derechos de las mujeres, particularmente en lo que hace a su inclusión laboral.

Según este acuerdo, más conocido como el Consenso de Quito, los gobiernos parte se comprometieron a:

“formular y a aplicar políticas de Estado que favorezcan la responsabilidad compartida equitativamente entre varones y mujeres en el ámbito familiar, superando los estereotipos de género, reconociendo la importancia del cuidado y del trabajo doméstico para la reproducción económica y el bienestar de la sociedad como una de las formas de superar la división sexual del trabajo” (CEPAL, 2007: 6).

Posteriormente, otros consensos celebrados en las subsiguientes Conferencias Regionales de la Mujer de América Latina, ampliaron estos compromisos al indicar medidas concretas que los gobiernos debieran implementar para alcanzar los objetivos asumidos. Entre ellos, el Consenso de Brasilia de 2010 se refería explícitamente al *derecho al cuidado* y la consiguiente obligación estatal de establecer mecanismos para garantizarlo. Concretamente, en lo que refiere a las políticas de conciliación laboral-familiar, los gobiernos firmantes se comprometieron a:

“adoptar políticas que permitan establecer o ampliar licencias parentales, así como otros permisos de cuidado a los hijos e hijas, a fin de contribuir a la distribución de las tareas de cuidado entre varones y mujeres, incluidos permisos de paternidad irrenunciable e intransferible que permitan avanzar en la corresponsabilidad.” (CEPAL, 2010: 4).

De este modo, la conciliación laboral-familiar comenzó a ser pensada como parte de un problema mayor: la desigual organización social del cuidado. Al conceptualizar así el problema, desde estos organismos se promovió el enfoque de la corresponsabilidad social de los cuidados, el cual supone un compromiso para redistribuir las cargas del trabajo de cuidados en dos niveles: por un lado, entre el Estado, el mercado, las organizaciones comunitarias y los hogares; y por otro entre varones y mujeres. En gran medida este nuevo enfoque retomó los problemas y reclamos centrales planteados por el debate sobre el trabajo doméstico de los años setenta, reconociendo que la actual organización social de los cuidados vulnera los derechos de las mujeres (sobre todo en lo que refiere a la autonomía económica) y planteando la necesidad de establecer mecanismos concretos para transformar dicha situación, como la extensión y equiparación de las licencias por maternidad y paternidad y la implementación de servicios de cuidado infantil. Asimismo, al conceptualizar al cuidado como un derecho, el Consenso de Brasilia también estaba

enmarcando la discusión por la ampliación de las políticas de conciliación laboral-familiar desde un enfoque de justicia social (Williams, 2012).

Desde entonces, en Argentina organismos internacionales como PNUD, OIT, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)⁷⁸; organizaciones no gubernamentales comprometidas con la equidad social y de género como el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)⁷⁹ y el Equipo Latinoamericano de Género y Justicia (ELA)⁸⁰; y centros académicos como el Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP), organizaron numerosos ciclos, encuentros, eventos públicos y publicaciones, con el objetivo de visibilizar el tema e incorporarlo a la agenda pública dentro del enfoque de la corresponsabilidad social de los cuidados. En los términos propuestos por Nancy Fraser (1991), podemos definir a estos espacios como entidades que encarnan un discurso experto, el cual permite traducir al lenguaje administrativo-burocrático del Estado las demandas de los feminismos y el movimiento de mujeres.

De allí que más tardíamente observemos diferentes iniciativas del Ejecutivo Nacional que conceptualizan a los cuidados como un tema relevante para la realización de políticas públicas, incluyendo las recomendaciones de estos organismos y la noción de corresponsabilidad social del cuidado. Ejemplos de ello son la implementación de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) por el INDEC en 2013; el Ciclo de Charlas sobre *Conciliación trabajo y familia* impulsado por la Comisión para el

⁷⁸ Entre 2012 y 2014 estas cuatro agencias del Sistema de Naciones Unidas en Argentina impulsaron el ciclo “Diálogos de políticas de cuidado”, un espacio en donde se congregaban funcionarios de gobierno, representantes del poder legislativo, académicas y activistas con el objetivo de contribuir a la visibilización de los cuidados y a su incorporación en el debate público (PNUD, OIT, UNICEF, UNFPA y CIPPEC, 2014). A nivel regional, OIT y PNUD ya venían impulsando este tipo de diálogos e intervenciones en el debate público desde 2009 (OIT/PNUD, 2009).

⁷⁹ Junto con PNUD, OIT, UNFPA y UNICEF, el CIPPEC organizó el ciclo “Diálogos de políticas de cuidado” entre 2012 y 2014. Desde entonces esta ONG se ha consolidado como un espacio de referencia en la producción de informes y recomendaciones sobre políticas de cuidado. Ver al respecto OIT, UNICEF, PNUD, CIPPEC, 2018.

⁸⁰ La redistribución social de los cuidados es uno de los ejes centrales de trabajo de ELA. Varias de sus colaboradoras e integrantes, son militantes feministas y reconocidas investigadoras dentro del campo de estudios sobre la organización social de los cuidados. Al igual que CIPPEC, esta asociación civil formó parte de los encuentros del ciclo *Diálogos de políticas de cuidado*. Entre el 2012 y 2016 impulsó la campaña “El cuidado en la agenda pública”, junto con el CIEPP (Centro Interdisciplinario para el Estudio de las Políticas Públicas), la Asociación por los Derechos (ADC) y con financiamiento de la Unión Europea. Puede consultarse su sitio web en: <http://elcuidadoenagenda.org.ar/>

Trabajo con Igualdad de Oportunidades (CTIO-G), del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en 2013⁸¹ y la campaña “Hacia una redistribución igualitaria de las tareas de cuidado” llevada adelante por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) en 2014 y 2015⁸².

La realización de la ENUT y la posterior difusión de sus resultados fue, sin lugar a duda, un elemento importante para la discusión pública sobre la distribución del trabajo de cuidados y su imbricación con las desigualdades de género. Si bien en la Ciudad de Buenos Aires y en Rosario ya se habían realizado estudios similares en 2005 y 2010 respectivamente, la ENUT permitió por primera vez contar con datos sobre la dedicación horaria de varones y mujeres al trabajo doméstico y cuidados no remunerado a nivel nacional. Según esta encuesta, en Argentina las mujeres destinan en promedio 6,4 hs diarias al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, mientras los varones destinan 3,4 hs⁸³ (INDEC, 2014). Como veremos más adelante, la cuestión sobre la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, pasó a constituir así un nuevo eje discursivo en las propuestas de ampliación de los dispositivos de conciliación laboral-familiar.

Precisamente por el rol preponderante que ocuparon los organismos expertos en la problematización de los cuidados en Argentina, algunos análisis han sostenido que esta nueva agenda se construyó “desde afuera” y “desde arriba”, dando cuenta por un lado que en muchas de sus conceptualizaciones se adaptaban problemas concernientes a los países centrales y, por el otro, que no formaba parte de una demanda surgida desde abajo, es decir de los movimientos sociales (Esquivel, 2011). Sin embargo, el

⁸¹ Conformada en 1998 por iniciativa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la CTIO-G actualmente se encuentra bajo la órbita de la Dirección de Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres de dicho ministerio. Según un informe de la OIT basado en el libro de actas de la CTIO-G, la cuestión de la corresponsabilidad de los cuidados como eje de trabajo se consolida entre los años 2009 y 2013, con la elaboración de propuestas para implementar centros de cuidado en los ámbitos laborales y modificar el esquema de licencias de las regulaciones laborales (Capelletti y Marx, 2015)

⁸² La campaña “Hacia una redistribución igualitaria de las tareas de cuidado”, iniciada en 2014, se propuso la realización de jornadas de sensibilización destinadas tanto a organismos del Estado Nacional, como así también organizaciones de la sociedad civil y empresas. En el año 2015, se publicó un documento temático con la finalidad de brindar un soporte teórico que fundamente la implementación de políticas públicas tendientes a redistribuir el trabajo doméstico y de cuidados, desde una perspectiva de Derechos Humanos y no discriminación (INADI, 2015).

⁸³ Para un análisis detallado de los datos elaborados por el INDEC y una discusión sobre las diferencias metodológicas con las encuestas de la Ciudad de Buenos Aires y Rosario, ver: Rodríguez Enríquez, 2014. Para un análisis de los datos sobre uso del tiempo provistos por la ENES-PISAC ver Faur y Pereyra, 2018.

nuevo impulso que adquirió el movimiento feminista en Argentina desde 2015, también dejó su impronta en la politización de los cuidados.

Según Ana Natalucci y Julieta Rey (2018) el 2015 marca un punto de inflexión en el movimiento de mujeres en Argentina, a raíz de la masiva manifestación pública –convocada por el Colectivo Ni Una Menos– que tuvo lugar el 3 de junio en los grandes centros urbanos del país por el femicidio de Chiara Paez⁸⁴. Para estas autoras, al enmarcar ese hecho como expresión de la violencia machista, la organización convocante enunció el problema de una forma novedosa para el discurso público: no ya como un problema entre individuos, sino como un problema social, es decir, como expresión de un sistema de dominación machista que requiere del accionar del Estado. Desde entonces se activó un nuevo ciclo de movilización feminista en Argentina, caracterizado por “un proceso de intensificación de las protestas con ampliación de los repertorios utilizados y de los actores involucrados” (Natalucci y Rey, 2018: 16-17). Lo particular de este nuevo ciclo no serían en sí los problemas identificados, sino el modo de enunciación, los repertorios colectivos asociados a los mismos y su repercusión mediática y social.

Entre estos nuevos repertorios de acción figura la realización de los paros de mujeres⁸⁵. El 19 de octubre de 2016, a raíz del femicidio de Lucía Pérez, se llevó a cabo el Primer Paro Nacional de Mujeres bajo la consigna “Si nuestra vida no vale nada, produzcan sin nosotras”. La convocatoria consistía en un cese de actividades en los lugares de trabajo, de estudio y los hogares entre las 13 y las 14 horas, seguido de una posterior manifestación en diferentes puntos de los centros urbanos del país. La gran repercusión mediática de esta experiencia local, junto con otros eventos a nivel internacional –como el paro de las mujeres polacas del mismo año, en defensa del derecho al aborto–, confluyeron posteriormente en la organización del Primer Paro Internacional de Mujeres del 8 de Marzo de 2017⁸⁶. Nuevamente, la convocatoria – que contó con la adhesión de organizaciones feministas de más de 50 países– llamaba

⁸⁴ Las autoras enmarcan la manifestación dentro de la creciente repercusión mediática que adquieren los femicidios en Argentina entre 2013 y 2015.

⁸⁵ Si bien, como señala Bidaseca (2017), los paros de mujeres no constituyen una medida de acción totalmente novedosa, sino que pueden rastrearse diferentes antecedentes en diversos países y contextos, sí es novedosa la modalidad de la convocatoria en relación a los diferentes reclamos incluidos en la misma y la capacidad de coordinación a nivel mundial.

⁸⁶ Ver al respecto Laudano y Kratje, 2018 y Bidaseca, 2017.

a un cese de actividades tanto en los puestos de trabajo remunerado como en las tareas de cuidado no remuneradas en los hogares. Pero en esta oportunidad no fue únicamente el repudio a los femicidios el eje de los reclamos, sino que también se expresaron contra un amplio espectro de desigualdades de género entre las que se incluían la persistente brecha salarial, la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidado, la deshumanización y la trata de mujeres, y la prohibición del aborto (Bidaseca, 2017). De esta forma, las nuevas modalidades de acción surgidas a partir del ciclo de movilización iniciado en 2015, permitieron expresar un conjunto de reivindicaciones latentes que excedían la demanda por las políticas estatales ante la violencia de género, ampliando los reclamos colectivos al enmarcar todo un conjunto de desigualdades entre varones y mujeres como parte de la misma violencia estructural machista⁸⁷.

Uno de los principales efectos del nuevo ciclo de movilización feminista iniciado con el Ni Una Menos fue “la reconversión de demandas históricas del feminismo en problemas públicos que adquirieron legitimidad y transversalidad en otros sectores sociales” (Natalucci y Rey, 2018: 29), lo cual tuvo un efecto directo en la respuesta estatal. Si bien las primeras medidas apuntaron a reforzar los mecanismos institucionales para prevenir, sancionar y erradicar la violencia de género, prontamente se adoptarían otras medidas para dar lugar a estos reclamos. Dentro de la historia que estamos reconstruyendo en este capítulo, interesa observar cómo el discurso de los organismos expertos y los reclamos del movimiento feminista, incidieron en la respuesta estatal frente a la problematización de las políticas de cuidado y – particularmente– de las regulaciones laborales en materia de conciliación laboral-familiar.

Es en este contexto que el entonces Presidente de la Nación, Mauricio Macri, presentó públicamente el Proyecto de Ley de Equidad de Género en el Trabajo⁸⁸, el día 8 de marzo de 2018. El texto proponía una ampliación de la licencia por nacimiento a 15 días –destinada para el trabajador y la trabajadora no gestante–, la creación de una licencia por adopción –independiente del género del trabajador– de 15 días, la inclusión de una licencia por razones particulares –sin goce de haberes– de hasta 30

⁸⁷ Agradezco a mis colegas Mariana Palumbo y Delfina Schenone Sienna por esta aguda observación.

⁸⁸ Expediente en Diputados 0001-PE-2018.

días y, finalmente, la posibilidad tanto para varones como mujeres de solicitar una jornada laboral reducida para el cuidado de niños y niñas de hasta 4 años (con reducción proporcional de salario).

Se trataba de un proyecto desprendido de la fallida reforma laboral de 2017 que, además de proponer cambios en los dispositivos de conciliación laboral-familiar, establecía una regla de igualdad salarial e instaba tanto los empleadores –sea a título privado o a través de sus entidades representativas– como las organizaciones sindicales, a adoptar regulaciones internas para garantizar el respeto a la equidad de género. Si bien entre los fundamentos del proyecto se menciona el problema de la discriminación hacia las mujeres como el elemento central que motiva su presentación –incluyendo referencias a la CEDAW y al Convenio sobre la discriminación en el empleo y el trabajo de la OIT (C111)–, es en la presentación realizada por el entonces Presidente de la Nación en donde encontramos un mayor énfasis en este tema, vinculándolo específicamente con la desigual distribución del trabajo de cuidados:

“Hoy son más las mujeres que no tienen trabajo, comparando con los hombres. Son más las que no tienen un empleo registrado. Las mujeres, todos sabemos, dedican el doble de tiempo a trabajos no remunerados y esto limita sus posibilidades para desarrollar un proyecto de futuro. Además, las mujeres están poco representadas en los espacios de decisión. No en Cambiemos, no en Cambiemos (aplausos) (...) Estos son temas que nos involucran a todos y nos afectan como sociedad, porque cada mujer que no logra desarrollar su potencial es una pérdida para todos. Porque nos perdemos su talento, su capacidad, su creatividad, nos perdemos la oportunidad de ser un país más fuerte, más plural, más justo. Por eso es que necesitamos que este cambio sea parte de este profundo cambio cultural que estamos viviendo en Argentina. Y hoy vamos a presentar un proyecto de ley con cambios para avanzar hacia la equidad de género. La igualdad de oportunidades en todos los planos, especialmente en el trabajo. No podemos permitir que una mujer gane menos que un hombre. No tiene sentido, no tiene explicación, para aquellos que trabajamos día a día con ellas (...) Otro tema fundamental del que hablé en el Congreso fueron las licencias. Queremos ampliar una serie de licencias. Como la de fertilización asistida, adopción y también la de paternidad, porque queremos estar ahí cerca esos primeros días y esto también es fundamental si queremos avanzar hacia una crianza realmente compartida.”⁸⁹

La desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado ocupa un lugar preponderante en el discurso presidencial como elemento explicativo de las condiciones desfavorables que enfrentan las mujeres en el mercado laboral. El

⁸⁹ Fragmento del discurso pronunciado por el Presidente Mauricio Macri en el marco de presentación de Proyecto de Ley 0001-PE-2018, 8 de Marzo de 2018 (Televisión Pública Noticias, 2018, 8 de marzo).

hecho de que las mismas destinen el doble de tiempo que los varones al trabajo doméstico y de cuidados –retomando con ello los datos provistos por la ENUT 2013– es señalado por el mandatario como el principal impedimento para el desarrollo pleno de sus potencialidades, redundando en un mayor índice de desempleo e informalidad, como así también en una marcada segregación vertical. En este sentido, los dispositivos de conciliación laboral-familiar aparecen como un instrumento para propiciar un cambio en la distribución las tareas de cuidado al interior de los hogares. Puntualmente, la ampliación de la licencia por paternidad se presenta como una forma de fomentar una *crianza realmente compartida*.

La centralidad otorgada a la desigual distribución del trabajo de cuidado no remunerado, junto con el día elegido para la presentación del proyecto, pueden interpretarse como parte de una estrategia política por retomar uno de los principales reclamos enarbolados por el movimiento feminista a partir del nuevo ciclo de movilización iniciado en 2015⁹⁰. Pero a su vez, es interesante destacar cómo busca presentarse el problema de forma independiente a los reclamos del movimiento al señalar que los obstáculos identificados no sólo afectan a las mujeres, sino que suponen una pérdida para la sociedad en su conjunto. Una sociedad que sostiene la desigualdad entre varones y mujeres en el ámbito del trabajo es una sociedad que no logra *aprovechar el talento, la capacidad y el potencial* de éstas. Un modo de enmarcar el problema más cercano al enfoque de la inversión social propuesto por Williams (2012).

A diferencia de lo ocurrido en 2015 –cuando desde el oficialismo se estaba impulsando la ampliación de las licencias por paternidad–, las cámaras empresariales no se posicionaron públicamente en contra de esta iniciativa del Gobierno Nacional. En cambio sí lo hicieron las centrales sindicales, señalando que el mismo era un proyecto meramente declarativo y oportunista que, bajo la retórica de la igualdad de género, buscaba ocultar un conjunto de reformas laborales⁹¹.

⁹⁰ Ya de por sí la designación de Fabiana Túñez, por entonces presidenta de la Casa del Encuentro – una reconocida organización feminista que trabaja para erradicar la violencia de género– al frente del Consejo Nacional de las Mujeres en diciembre de 2015, puede ser leída como un intento por parte del Ejecutivo Nacional de mostrar un compromiso con este movimiento. Durante la presentación del proyecto de Equidad de Género el 8 de marzo de 2018, Fabiana Túñez presentó a Mauricio Macri como “el feminista menos pensado”.

⁹¹ “La CGT y la CTA rechazaron el proyecto de Macri y acompañaron el de Equidad de las Mujeres Sindicalistas” (Infogremiales, 19 de septiembre de 2018); Sanda, 2018.

Como respuesta al proyecto oficialista, la diputada Vanesa Siley de la principal fuerza opositora (FPV) presentó el proyecto de Ley de Equidad de Géneros e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo⁹², redactado e impulsado por la organización Mujeres Sindicalistas⁹³. Este último planteaba una modificación mucho más amplia y ambiciosa del esquema de licencias, equiparando sustantivamente la participación de varones y mujeres en el cuidado infantil. En este sentido, establecía una licencia obligatoria de 120 días para progenitores gestantes y 30 para progenitores no gestantes. A su vez, sumaba una licencia adicional de 90 días a distribuir libremente según acuerdo entre ambos⁹⁴. En todos los casos el proyecto estipulaba que las licencias serían financiadas por la Seguridad Social, percibiendo las/os trabajadoras/es el 100% de su salario durante todo el período que corresponda. Asimismo, el proyecto proponía la implementación de Centros de Desarrollo Infantil en los lugares de trabajo o, en su defecto, reintegros por gastos de guardería o sala maternal para las/os trabajadores con hijas/os de hasta 5 años.

Nuevamente, en los fundamentos de este proyecto podemos observar que la equidad de género ocupa un lugar central:

“Las mujeres nos vemos afectadas por una inserción laboral marcada por la discriminación estructural (...) como somos las que por cuestiones culturales nos hacemos responsables de las tareas de cuidado de niñxs y ancianxs, tenemos menos tiempo objetivo para concursar y acceder a cargos de mayor jerarquía. Las tareas de cuidado contribuyen o producen un valor económico que no es reconocido social ni salarialmente, y que sobrepesa mayormente en las espaldas de las mujeres que ven obstaculizadas las posibilidades de desarrollarse plenamente en términos laborales, a razón de la falta de políticas públicas que

⁹² Expediente 3793-D-2018.

⁹³ Mujeres Sindicalistas es un espacio que se conformó en noviembre de 2016 dentro de la Corriente Federal de Trabajadores - CGT, con el objetivo de visibilizar a las mujeres en la militancia gremial y conformar una agenda en común. En su primer documento oficial, planteaba la necesidad de reformar las leyes laborales desde una perspectiva antipatriarcal, reivindicando de una división equitativa de las tareas domésticas y de cuidados. Desde entonces, el espacio ha formado parte de los Encuentros Nacionales de Mujeres y de los subsiguientes Paros de Mujeres. Para mayor información se puede consultar el sitio: <http://sindicalfederal.com.ar/wp-content/uploads/Documento-Primer-Encuentro-Mujeres-Sindicalistas.pdf>

⁹⁴ A diferencia de otros proyectos, el redactado por Mujeres Sindicalistas empleó un lenguaje neutro en términos de género, al no distinguir entre licencias por maternidad y paternidad sino entre aquellas destinadas al “progenitor gestante” y al “progenitor no gestante”. Lejos de tratarse de un mero giro lingüístico, el cambio terminológico permite resolver el “vacío legal” frente al cual se encuentran las personas LGBT en materia de acceso a las licencias por embarazo y nacimiento de un/a hijo/a. De este modo, la licencia por embarazo y alumbramiento no se restringe únicamente a las mujeres cis, sino que alcanza a toda persona con capacidad de gestar independientemente de su identidad de género, a la vez que se reconoce la existencia de parejas no heterosexuales al no suponer el género de los progenitores. En relación a los diferentes días de licencias ver el Cuadro A-4 en sección Anexo.

garanticen la socialización del cuidado a través de centros de cuidados (desde la primera infancia a la tercera edad) (...) Por las razones expuestas entiendo que avanzar hacia una política de equidad laboral para las mujeres, lesbianas, trans y travestis requiere de una modificación integral al régimen de licencias y derechos establecidos en la ley 20.744, y no de modificaciones limitadas y parciales, meramente declarativas.”⁹⁵

Nuevamente, la sobrecarga de trabajo que supone para las mujeres la actual distribución de las tareas domésticas y de cuidado ocupa un lugar central en los fundamentos. Por ello mismo se plantea que para garantizar los derechos de las trabajadoras y permitir una plena inserción laboral, debe llevarse a cabo una modificación integral no sólo de las licencias sino también de otros dispositivos de conciliación laboral-familiar, como lo es la instauración de centros de cuidado infantil en las empresas. El proyecto presentado por la Diputada Vanesa Siley retoma entonces un punto central de proyectos anteriores (como el aprobado por Diputados en 2003), que es avanzar en la obligatoriedad de servicios de cuidado infantil provistos por el empleador e independientemente del género del trabajador.

Tanto en el proyecto del Gobierno Nacional como en el presentado por la Diputada Vanesa Siley, el problema de la desigualdad entre varones y mujeres en lo que respecta al trabajo de cuidados no remunerado se instaló como un marco de referencia para discutir sobre la desigualdad de condiciones en el mercado de trabajo. Asimismo, la noción de corresponsabilidad logró hacerse presente en estas propuestas, redefiniendo los objetivos de los dispositivos de conciliación laboral-familiar: ya no son vistos como mecanismos que deben facilitar a las mujeres combinar el trabajo remunerado con el no remunerado, sino más bien como instrumentos que deben promover una redistribución del trabajo no remunerado entre el Estado, el mercado y las familias, y dentro de estas entre varones y mujeres.

Sin embargo, a pesar de estos puntos en común, los dos proyectos presentaban esquemas de dispositivos de conciliación laboral-familiar sumamente diferentes y en las reuniones conjuntas de las comisiones tratantes se generó un intenso debate entre los legisladores. Desde el bloque opositor acusaban la iniciativa del oficialismo de ser meramente declarativa y oportunista, por no realizar un verdadero cambio en el esquema de licencias ni abordar la cuestión de los centros de cuidados infantil en las

⁹⁵ Expediente 3793-D-2018

empresas, como así también de contener cláusulas para intervenir a las organizaciones sindicales⁹⁶. Por su parte, desde el bloque oficialista acusaban a la oposición de sostener una postura ideológica, obturar el debate y no querer consensuar medidas más realistas y posibles. En ese entonces la cámara baja presentaba un predominio de la coalición de gobierno CAMBIEMOS (PRO+UCR)⁹⁷. A diferencia de lo que sucedía en el Senado en 2010, en donde las diferentes fuerzas políticas habían logrado coincidir en un mismo proyecto, en 2018 la cuestión se *partidizó*. Las acusaciones cruzadas entre los referentes de las principales fuerzas políticas impidieron todo tipo de avance en una agenda común, a pesar de argumentar la persecución de un mismo objetivo: la equidad de género en el ámbito de trabajo.

El análisis de estos proyectos nos permite observar que se produjo un desplazamiento en los tópicos en debate por la modificación de los dispositivos de conciliación laboral-familiar. Si en los proyectos que obtuvieron media sanción en 2003, 2006 y 2010 encontrábamos una multiplicidad de argumentos como la preservación de la familia, la protección de la niñez, la revalorización de la paternidad y la equidad de género, en 2018 es sobre este último que se estructura el debate dejando a los otros en un segundo plano.

Sin embargo, ello no bastó para construir una agenda en común y en cierta forma ello se debe a que la equidad de género reviste diferentes significados. Al insistir sobre la necesidad de trabajar en estos temas para lograr aprovechar el potencial de las mujeres, el proyecto oficial se enmarcaba en aquellos discursos que conciben a la equidad de género como un problema de inversión social (Williams, 2012). Desde este enfoque, lo central es eliminar las barreras que impiden una inserción plena de las mujeres en el mercado de trabajo, para lograr así aprovechar su potencial productivo. En cambio, el proyecto presentado por Mujeres Sindicalistas se emparenta con aquellos discursos que conciben la equidad de género como un problema de justicia

⁹⁶ Puntualmente se referían al artículo 3 del proyecto oficialista, el cual instaba a las asociaciones sindicales a adoptar normas estatutarias para garantizar el respeto a la igualdad de género en el interior de sus organizaciones, debiendo informarlo al Ministerio de Trabajo. Al respecto se puede consultar el documento “Posición de las Mujeres Sindicalistas frente al Proyecto de Equidad de Género presentado por el Poder Ejecutivo”, publicado en: <http://sindicalfederal.com.ar/wp-content/uploads/diptico-equidad-Nuevo-1.pdf>

⁹⁷ La Cámara de Diputados estaba compuesta por 65 diputados del FPV-PJ, 55 del PRO, 40 de la UCR, 19 del Partido Justicialista, 17 por el Frente Federal Unidos por una Nueva Argentina (UNA) y los restantes de bloques menores y provinciales.

social (Williams, 2012). Lo central aquí no es el aprovechamiento de las capacidades productivas de las mujeres por parte del sistema económico, sino la garantía de los derechos sociales.

Los dispositivos de conciliación laboral-familiar, tal como los hemos definido, han sido objeto de diferentes discursos a lo largo de la historia. A principios de siglo la licencia por maternidad fue concebida como un dispositivo que buscaba proteger al cuerpo de las mujeres, entendiendo que era necesario resguardarlo para preservar la raza y el cuerpo social de la nación. En este sentido, las regulaciones que prohibían el trabajo de las mujeres durante el embarazo fueron acompañadas de otras normativas tendientes a desalentar el trabajo femenino. El trabajo extradoméstico de las mujeres, sobre todo el trabajo asalariado fabril, era considerado como un problema en tanto se lo responsabilizaba de la mortalidad infantil y la baja en la natalidad. En conjunto estas políticas suponían la maternalización de las mujeres.

A fines de los años 60 y principios de los 70, nuevamente observamos modificaciones en el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar. En el debate por la LCT el trabajo asalariado de las mujeres dejó de ser visto como un problema que debía evitarse. Por el contrario, su reconocimiento suponía una cuestión de avance social. La licencia por embarazo y la excedencia eran entendidas como parte de un esquema más amplio de medidas de protección de los trabajadores desde la premisa de la justicia social. Si bien estas disposiciones fueron acompañadas de otras tendientes a garantizar la no discriminación en el acceso al trabajo y el principio de igual remuneración por igual tarea, no se implementaron dispositivos para implicar a los varones en el trabajo de cuidados no remunerado, el cual seguía siendo considerado como una responsabilidad exclusiva de las mujeres. Si bien habían cambiado las ideas respecto al trabajo extradoméstico de las mujeres, no se cuestionaba su rol reproductivo, razón por la cual la conciliación laboral-familiar era pensada como un problema exclusivo de ellas.

Con la vuelta de la democracia, las transformaciones en los modos de organización familiar y el incremento en la participación laboral de las mujeres hizo

evidente la inadecuación de las regulaciones anteriores. Durante estos años surgieron los primeros proyectos de ley para modificar el esquema de licencias y efectivizar la provisión de servicios de cuidado infantil por parte de los empleadores. Entonces, se ampliaron derechos y se reconocieron transformaciones en la vida familiar. Entre 2003 y 2010 tres proyectos de ley que proponían un aumento en la licencia por paternidad lograron media sanción en el Congreso Nacional. No enfrentaron oposiciones abiertas, sino que por el contrario fueron producto del consenso entre legisladores y legisladoras de diferentes fuerzas políticas. Sin embargo, posteriormente los proyectos quedaron congelados en la cámara revisora. En 2018 en cambio, en un contexto de fuerte politización de los cuidados, nos encontramos frente a un escenario de fuerte oposición y conflicto entre las diferentes fuerzas políticas que impidió avanzar en una agenda en común.

Al día de hoy aún persiste un esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar que supone responsabilidades diferenciadas para varones y mujeres, asignando a los primeros el rol social de proveedores económicos y a las segundas el rol social de cuidadoras. Se trata de un esquema que no sólo instituye roles diferenciados en el marco de las relaciones personales y familiares, sino que también los proyecta en espejo hacia el mercado de trabajo: se supone que los varones al estar socialmente eximidos de las responsabilidades de cuidado, cuentan con disposición plena para el trabajo productivo y que por lo tanto sus trayectorias laborales no se verán alteradas por sus ciclos familiares. Se trata de aquello que la economía feminista ha denominado como norma del trabajador ideal y que nuestra legislación sigue instituyendo.

Reformar el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar contenidos en las regulaciones laborales no sólo supone revisar los roles tradicionales de género en la esfera de las relaciones personales, sino que también implica repensar las formas de organización del mundo laboral, ya que se trata de un tipo de regulación que incide en ambos escenarios al mismo tiempo: el mundo del trabajo y el mundo doméstico. Las políticas de tiempos, como las licencias para los trabajadores frente al nacimiento de un hijo, son medidas que afectan a la organización del mercado de trabajo, limitando la disponibilidad de la fuerza de trabajo por parte del empleador. Las políticas de servicios de cuidado suponen una reorganización espacial, toda vez que se exige su

implementación en los espacios de trabajo, a la vez que supone afrontar el problema por su financiamiento.

En este sentido, no hay que dejar de recordar que el debate por los dispositivos de conciliación laboral-familiar no resulta ajeno a los intereses del sector empresarial. De allí que los proyectos analizados se encontraran con la resistencia, por momentos silenciosa, por momentos abierta, de las cámaras empresariales. En los casos en que se expresaron públicamente, la UIA y la CAME se opusieron rotundamente a estas medidas aduciendo que las mismas acarrearían un aumento de los costos laborales. Sin embargo, no todo el mundo empresarial evaluaría la situación del mismo modo. En el siguiente capítulo nos detendremos a analizar la emergencia de este tema dentro de la literatura de gestión empresarial.

Capítulo 3. La construcción de la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial.

En el capítulo anterior reconstruimos el devenir de diferentes proyectos de ley que buscaban reformar la LCT, otorgando más días de licencia y reglamentando los servicios de cuidado en el lugar de trabajo. Muchos de estos proyectos fueron cuestionados por representantes del sector empresarial (sobre todo las cámaras asociadas a la industria y la mediana empresa), señalando que dichas disposiciones aumentarían los costos laborales y terminarían perjudicando a la actividad económica del país. Sin embargo, no todo el arco de actores del mundo empresarial adoptó la misma actitud frente a la politización de los cuidados. En un informe elaborado por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) en 2014, Laura Pautassi y Corina Rodríguez Enríquez señalaron que la preocupación por la conciliación laboral-familiar parecía ir avanzando en las agendas de las empresas multinacionales en Argentina. Según las autoras, en el último decenio surgieron a nivel regional diversos espacios especializados en *management* y recursos humanos que –enfocados en el concepto de *work-life balance*– promueven la ampliación de las licencias por maternidad y paternidad, la implementación de servicios de cuidado infantil en las empresas y la adopción de jornadas laborales flexibles que puedan adaptarse a las necesidades de cuidado de sus trabajadores (Rodríguez Enríquez y Pautassi, 2014).

A nivel nacional, podemos señalar al menos tres instancias enfocadas en estos asuntos: el Centro de Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School de la Universidad Austral, la Red de Empresas por la Diversidad (RED) de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) e IDEA Diversidad del Instituto para el Desarrollo Empresarial Argentino. Desde estos espacios, no sólo se brindan servicios de consultoría a empresas particulares, sino que además se organizan encuentros, talleres y *workshops* en donde se reúnen representantes de diversas compañías para intercambiar experiencias e innovaciones vinculadas a la gestión de recursos humanos y la conciliación laboral-familiar, las cuales posteriormente son difundidas a través de guías, informes y manuales de “buenas prácticas”. Lejos de oponerse y rechazar las actuales demandas en materia de conciliación laboral-familiar que plantean la agenda de género y el movimiento feminista, estos espacios parecieran asumirlas como un problema propio, participando

activamente en la definición, el alcance y el sentido de sus satisfactores. ¿En qué sentido la conciliación laboral-familiar se constituye como un *problema* para estos espacios? ¿Qué tipo de soluciones proponen? ¿Desde qué lógica argumentan la necesidad de implementar a nivel empresarial medidas de conciliación ampliatorias de aquellas previstas por la normativa laboral?

Para abordar estas preguntas en este y el siguiente capítulo presentamos un análisis del contenido de las publicaciones y los manuales de buenas prácticas de estos espacios, atendiendo a las transformaciones, pero también las persistencias, en el modo de pensar y concebir el problema de la conciliación laboral-familiar en este pasaje de la crítica feminista a la gestión empresarial. Los documentos seleccionados conforman un tipo de literatura muy particular, en donde no sólo se presentan técnicas para hacer más eficientes los procesos de trabajo y gestión del personal, sino que también se apela a cierto deber moral o ético al cual las empresas debieran adherir. Son textos que vehiculizan tanto imperativos económicos como morales con el objetivo de guiar la acción empresarial.

El capítulo se encuentra estructurado en dos apartados. En el primero de ellos se realiza una caracterización del CONFyE, la RED e IDEA Diversidad y de sus principales producciones escritas. En el segundo, se analiza la forma en que la cuestión de la conciliación laboral-familiar comienza a construirse como un problema de gestión empresarial, atendiendo particularmente a los imperativos económicos y las inquietudes vinculadas con el buen funcionamiento de la empresa, la efectividad, el rendimiento y la retención de talentos. En el próximo capítulo, nos detendremos a analizar los imperativos morales y las medidas de acción propuestas ante este nuevo problema de gestión empresarial.

1. Las redes empresariales y las guías de buenas prácticas

El CONFyE, la RED y e IDEA Diversidad son tres espacios surgidos en la última década, que podemos caracterizar como usinas de producción de saberes expertos en materia de *management* y administración de personal. Los tres se encuentran radicados en escuelas de negocios y funcionan bajo la forma de redes colaborativas, en las cuales confluyen principalmente directores y referentes de las áreas de personal y recursos humanos de grandes empresas, como así también investigadores y especialistas en

management y administración. Asimismo, desde dichos espacios se elaboran diferentes tipos de publicaciones como guías, informes y manuales de buenas prácticas a través de los cuales difunden recomendaciones y describen casos ejemplares de empresas que adoptaron políticas novedosas en materia de conciliación laboral-familiar.

Se trata de espacios que participan activamente en la producción y circulación de saberes expertos en materia de *management* y administración y que, como tales ayudan a construir un marco interpretativo general para orientar la acción empresaria. Sin embargo, su incidencia trasciende el espacio empresarial propiamente dicho. En los últimos años sus referentes participaron de diferentes instancias de intercambio con actores estatales, organismos internacionales y organizaciones sociales, a las cuales fueron convocados en calidad de expertos del mundo empresarial para discutir la reforma de Ley de Contrato de Trabajo en lo que refiere a los dispositivos de conciliación laboral-familiar. A continuación, describiremos cada uno estos espacios, reconstruyendo brevemente su historia, presentando y caracterizando las empresas que los componen, como así también dando cuenta de su relación e interacción con organismos gubernamentales.

1.1 El surgimiento de redes empresariales preocupadas por la conciliación laboral-familiar

El primero de estos espacios, tanto cronológicamente como por su fuerte presencia en el mundo empresarial, es el Centro de Conciliación Familia y Empresa (CONFyE). Se trata de un centro de estudios surgido en el año 2009 como resultado de un proceso de intercambio y colaboración entre los equipos de investigación del IAE Business School de la Universidad Austral y del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF por sus siglas en inglés) del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, España. Como indica la presentación en su sitio web, desde su conformación el CONFyE se ha propuesto instalar en el país una *cultura familiarmente responsable* en las organizaciones⁹⁸.

⁹⁸ Ver sitio: <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Confye/Paginas/default.aspx>

Uno de sus primeros hitos institucionales fue el desarrollo de una herramienta de investigación en gestión empresarial denominada IFREI⁹⁹, un índice que permite medir en qué situación se encuentran las empresas en relación con la conciliación laboral-familiar. En 2009 se impulsó la realización de este estudio por primera vez en Argentina, del cual participaron unas cien empresas que posteriormente recibieron un diagnóstico de su situación. A partir de dicha experiencia se conformó el Club IFREI Argentina, un espacio coordinado por el CONFyE el cual reúne a más de 70 empresas “comprometidas con la temática que comparten experiencias y prácticas porque son conscientes de que los valores de conciliación trabajo-familia y vida personal están marcando la diferencia a la hora de gestionar el talento” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 10).

Tras estas experiencias, en 2011 el CONFyE publicó la primera edición de su serie de Guías de Buenas Prácticas titulada “Hacia una Empresa Familiarmente Responsable”. En palabras de sus coordinadoras, esa guía “materializa de algún modo el camino recorrido en la Argentina desde el año 2006 para instalar una cultura familiarmente responsable en las organizaciones de nuestro país” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 9). Posteriormente, cada dos años, el CONFyE continuó publicando nuevas ediciones de estas guías, incluyendo resultados de nuevos estudios y recopilaciones de buenas prácticas empresariales. Pero a su vez, también fue incluyendo auspicios, colaboraciones y artículos de opinión de referentes de escuelas de negocios de otros países de América Latina y España, como así también de referentes de organismos internacionales como la OIT, funcionarios públicos y diputados nacionales. Como veremos en detalle en el próximo capítulo, al estar radicado en la Universidad Austral (institución adscripta al Opus Dei) el CONFyE posee una fuerte impronta familista en su modo de enfocar el problema de la conciliación laboral-familiar.

Por su parte, la Red de Empresas por la Diversidad (RED) se define a sí misma como un espacio que desarrolla y promueve la diversidad y la inclusión al interior de las organizaciones empresariales, acompañando a las mismas en la implementación de sus políticas¹⁰⁰. Con sede en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di

⁹⁹ Las siglas corresponden a: Iese Family Responsible Employer Index.

¹⁰⁰ Ver sitio: https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712

Tella (UTDT), fue conformada en diciembre de 2012 como resultado del diálogo entre miembros de dicha institución, representantes de empresas y organizaciones de la sociedad civil. Habiendo iniciado con 8 empresas miembro en 2013, según su sitio web en la actualidad se encuentra conformada por más de 40. Asimismo, la RED cuenta con el auspicio de diferentes organizaciones de la sociedad civil vinculadas a los derechos de grupos históricamente discriminados (como la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans y la Fundación Huésped) y ha realizado alianzas con diferentes organismos estatales vinculados a la temática, como el INADI¹⁰¹ y la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación.

Desde 2016, la RED organiza como cierre de sus actividades anuales las *Jornadas Internacionales de Diversidad e Inclusión*, un evento realizado en el campus de la UTDT con el objeto reunir en un mismo sitio a referentes académicos de nivel internacional en materia de estudios de género, sexualidades, discapacidad y discriminación, con referentes de organizaciones de la sociedad civil y del mundo empresarial. Cada año se elige una temática diferente como eje de las exposiciones (género, diversidad sexual, discapacidad, racismo, etc.), se exponen los principales desafíos pendientes en materia de diversidad e inclusión en el mundo empresarial y se presentan las líneas de trabajo de la RED para el año siguiente. En las jornadas de 2017, centradas en abordar las desigualdades de género en el ámbito laboral, el panel de apertura estuvo a cargo de Rosa Cobo Bedía, teórica feminista y profesora titular de Sociología del Género en la Universidad de La Coruña, España. En ese mismo evento se presentó la *Guía de Género para empresas*, un material elaborado por el equipo de la RED con recomendaciones de buenas prácticas para implementar en el ámbito corporativo.

Finalmente, nos encontramos con IDEA Diversidad, un espacio sumamente reciente. En su sitio web se define como “una red temática que integra a profesionales de diferentes perfiles para construir conocimientos y prácticas destinados a generar empresas íntegras y equitativas en Argentina que, a su vez, puedan alcanzar negocios

¹⁰¹ En 2018 entre ambas instituciones desarrollaron un curso virtual titulado “Gestión de las Diversidades en el mundo del trabajo”, destinado a directivos, gerentes y mandos medios del mundo empresarial. El curso proponía abordar de forma introductoria las problemáticas de distintos grupos discriminados, a fin de promover una gestión de los recursos humanos plural y diversa en las empresas.

más competitivos y sustentables”¹⁰². Conformada en 2017 por profesionales de ocho empresas socias de IDEA, realizó su lanzamiento con la presentación del estudio *¿Qué significa ser iguales?*, un relevamiento sobre las experiencias personales de las y los trabajadores de más de 400 empresas del país, en relación con la equidad de género e igualdad de oportunidades. Allí sostenían que a pesar de los avances de los últimos años, la desigualdad de género aún persiste en el ámbito laboral perjudicando no sólo a las trabajadoras sino también a las empresas por no saber aprovechar el potencial de las mujeres. En este sentido, uno de los principales objetivos de IDEA Diversidad consiste en elaborar recomendaciones para que el mundo empresarial logre superar estos obstáculos.

A pesar de ser tan reciente, este espacio ha tenido una gran actividad al interior de IDEA. Entre sus principales hitos pueden señalarse la presentación de un panel propio dentro del 55º coloquio de IDEA –titulado “El rol fundamental (y pendiente) de la mujer”–, haber impulsado la firma de los Compromisos WEP¹⁰³ entre las empresas del Directorio de IDEA, la elaboración de contenidos para el Programa de Formación General en Management y el Programa de Formación General en Gestión de las Personas de la Escuela de Negocios de IDEA.

Al sumar el total de empresas que participan o forman parte del Club IFREI, la RED e IDEA Diversidad, contabilizamos más de 90 firmas. Si atendemos al origen del capital, la cantidad de trabajadores y sus niveles de facturación, podemos identificar tres grupos diferentes que nos permiten delinear mejor el perfil de las compañías que integran estos espacios. El primero de ellos, el más numeroso y representativo de los tres, incluye a empresas de capitales extranjeros, la mayoría de las cuales son grandes empleadores y figuran dentro del ranking de *Las Mil de Mercado*¹⁰⁴. El segundo, por su parte, incluye a grandes empresas de capitales nacionales con altos niveles de facturación, y que también integran el ranking de *Las Mil de Mercado*. Finalmente, el último grupo está formado por empresas de capital nacional que no forman parte del

¹⁰² Ver sitio: <https://www.idea.org.ar/diversidad/>

¹⁰³ Corresponde a las siglas en inglés de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, que impulsa ONU Mujeres a nivel global a través del programa Ganar-Ganar. Puede consultarse el sitio web en <https://www.weps.org/>

¹⁰⁴ *Las Mil de Mercado* es un ranking publicado por la Revista Mercado en donde se listan las empresas con mayores niveles de facturación de la Argentina en un año determinado. Aquí estamos tomando como referencia la publicación del año 2019.

ranking de la Revista Mercado. En lo que refiere a la principal actividad desarrollada por estas compañías no encontramos un patrón común sino más bien una gran heterogeneidad. Sin embargo, podemos destacar aquellas dedicadas a los servicios financieros y empresariales, elaboración de productos químicos, comercio, producción de alimentos y bebidas, telecomunicaciones, software y hardware de oficina¹⁰⁵.

Cuadro 1. Redes empresariales y empresas que las integran.

Espacio	Empresas que lo integran
Club IFREI (CONFyE)	3M, Adecco, Alicorp, American Express, Arcos Dorados, Axon, Banco Hipotecario, Banco Industrial, Banco Galicia, Clorox, Coca-Cola, Coppel, Danone, Eidico, Ernst & Young, Farmacity, Fecovita, Fortín Maure, Gas Natural, Gaes, GIRE, Godrej, Gráfica Latina, Hilti, HSBC, Hospital Austral, HP, Holcim, IBM, ICBC, Kimberly-Clark, Kraft, Las Marías, Limpiolux, Manpower Group, Mapfre, Marsh, Microsoft, Mitrani, Mimo & Co, Molinos, Monsanto, Natura Cosméticos, Nextel, Osmita, Penord Ricard, Profertil, Promedom, Prudential, Red Hat, Rizobacter, Roche, Rode, San Cristobal, Sancor Seguros, Sancor Salud, San Juan Mar del Plata, Santander Rio, SMS, Supervielle, Telecom, Tecnocampo, Telefónica, Transportes Adamo, TYCO, Unilever, Vanesa Durán, Wal-Mart, Walt Disney, YPF, Zurich.
RED	3M, Accenture, Adecco, Arcor, Artear, BASF, Cablevisión Fibertel, Carrefour, Coca-Cola, Danone, Dow, Farmacity, General Electric, Goldcorp, Grupo Newsan, Grupo Clarín, Grupo Sancor Seguros, HSBC, IBM, Level (3), L’Oreal, Manpower Group, Mercedes-Benz, Monsanto, Philip Morris, Prudential, Quilmes, Renault, SAP, Securitas, Schneider Electric, Syngenta, Telecom, Tenaris, Unilever, Western Union, YPF.
IDEA Diversidad	American Express, Grupo Omint, HR Strategy, HSBC, IBM, Mercer, Telefónica, YPF.

Fuente: Elaboración propia en base a la información provista en los sitios web de CONFyE, RED e IDEA Diversidad.

Ahora bien, estos tres espacios no sólo funcionan como redes de intercambio y asesoramiento entre las empresas miembro, sino que a su vez elaboran publicaciones y contenidos que forman parte de las propuestas educativas de dichas instituciones. En el caso de la RED y el CONFyE cabe señalar también que tienen su sede de trabajo dentro de escuelas de negocios de dos importantes universidades de gestión privada, las cuales cuentan con una larga trayectoria nacional en la formación de cuadros y ejecutivos empresariales en Argentina. Ambas suelen incluirse en los rankings de las

¹⁰⁵ Ver listado de empresas y rama de actividad en Cuadro A-6 del Anexo.

mejores universidades para realizar un MBA (*Master of Business Administration*) en Latinoamérica¹⁰⁶.

Asimismo, referentes de estos espacios participan en diversas instancias de intercambio con organismos estatales. Por su parte, tanto CONFyE como RED formaron parte en 2017 de las reuniones convocadas por la Comisión Tripartita para la Igualdad de Género (CTIO-G) del Ministerio de Trabajo, para elaborar una propuesta de reforma al Poder Ejecutivo Nacional sobre el esquema de licencias por maternidad y paternidad. Como resultado de ello, el Gobierno Nacional elaboró el Proyecto de Ley de Equidad de Género en el Trabajo, analizado en el capítulo anterior. Por su parte, referentes de IDEA Diversidad participan activamente desde 2018 en la *Iniciativa Público-Privada por la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo*, un proyecto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para reducir las desigualdades de género en el ámbito laboral.

Cuadro 2. Grupos de empresas según origen de capital, tamaño y niveles de facturación.

Grupo	Empresas
Grupo 1. Grandes empresas de capitales extranjeros, incluidas entre <i>Las mil de Mercado</i> .	3M, Accenture, Adecco, Alicorp, American Express, Arcos Dorados, Axon Marketing & Communication, BASF, Coca-Cola, Coppel, Danone, Dow, Ernst & Young, Gas Natural (Naturgy), General Electric, GIRE, Godrej Consumer Products, Goldcorp, Grupo Carrefour, Holcim, HP, HSBC, IBM, ICBC, Kimberly-Clark, L’Oreal, Level (3) / Century Link, Manpower Group, Mapfre, Marsh, Mercedes-Benz, Mercer, Microsoft, Monsanto, Natura Cosméticos, Nextel, Pernod-Ricard, Philip Morris, Promedon, Prudential, Quilmes, Red Hat, Renault, Roche, Santander Rio, SAP Argentina, Schneider Electric, Securitas, Syngenta, Telecom, Telefónica, The Clorox Company, TYCO, Unilever, Wal-Mart, Walt Disney, Western Union, Zurich.
Grupo 2. Grandes empresas nacionales, incluidas entre <i>Las Mil de Mercado</i> .	Artear, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Banco Industrial, Banco Supervielle, Cablevisión Fibertel, Farmacity, Grupo Arcor, Grupo Clarín, Grupo Newsan, Grupo Omint, Grupo Sancor Seguros, Las Marías, Profertil, Rizobacter, San Cristobal, Tenaris, YPF.
Grupo 3. Empresas nacionales, no incluidas entre <i>Las Mil de Mercado</i> .	Eidico, Fecovita, Fortín Maure, Gaes, Gráfica Latina, Hilti, Hospital Austral, HR Strategy, Limpiolux, Mimo&Co, Mitrani, Osmit, Rode, San Juan Mar del Plata, SMS, Tecnocampo, Transportes Adamo, Vanesa Durán.

Fuente: Elaboración propia en base a la información provista en los sitios web de CONFyE, RED e IDEA Diversidad, Mercado (2019) y la base de datos Trade Nosis (ww.trade.nosis.com).

¹⁰⁶Según el ranking elaborado por la Revista América Economía, ambas instituciones se encuentran entre las 10 mejores de la región para hacer un MBA. Información disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estos-son-los-resultados-del-ranking-mba-latinoamerica-2018>

Precisamente por reunir a un número nada desdeñable de empresas, tender diálogos con actores estatales y sostener vínculos estrechos con programas de formación de *managers*, consideramos que los documentos y las producciones escritas elaboradas por el CONFyE, la RED e IDEA Diversidad, son sumamente relevantes para analizar cómo ha sido abordando el problema de la conciliación laboral-familiar desde la literatura de gestión empresarial en Argentina.

1.2 Las guías de buenas prácticas y la literatura de gestión empresarial

En su libro *El nuevo espíritu del capitalismo* Luc Boltanski y Ève Chiapello (2002) acuñaron el término *literatura de gestión empresarial* para referirse a un conjunto de libros, manuales y artículos de divulgación destinados a informar sobre las innovaciones en materia de organización y dirección de personal a directivos, *managers* y cuadros gerenciales. Con este término buscaban distinguir entre la literatura especializada o académica que trata únicamente del marketing, la gestión de la producción o la contabilidad, y aquella de mayor divulgación que aborda problemas de “gestión empresarial general”. Se trata de un tipo de literatura que si bien tiene por finalidad principal difundir métodos, mecanismos y procedimientos para crear organizaciones más eficaces y competitivas, también está orientada a suscitar la adhesión y el compromiso de sus destinatarios con la empresa capitalista. En este sentido, no es una literatura meramente técnica, no se reduce únicamente a un recetario de prácticas novedosas para mejorar el rendimiento económico de las compañías, sino que también debe ser capaz de mostrar (de persuadir, de convencer) por qué estas innovaciones son en definitiva deseables, interesantes, excitantes, innovadoras o meritorias. Es por ello que suele apoyarse en preceptos normativos basados en nociones más generales del bien común, los cuales trascienden el ámbito específico de la empresa.

Precisamente por estas características, los autores afirman que este tipo de literatura posee un fuerte carácter prescriptivo. Lejos de describir la realidad de la gestión empresarial –es decir, lo que efectivamente sucede en el día a día al interior de las empresas– busca delinear y promover *buenas prácticas de gestión*. Pero ello no le quita interés analítico ya que su relevancia para la investigación sociológica –y particularmente para el campo de la sociología económica– radica en que “constituye

uno de los principales vehículos de difusión y vulgarización de los modelos normativos en el mundo de la empresa” (Boltanski y Chiapello, 2002: 99). A través del análisis de este tipo de literatura es posible rastrear cómo se van construyendo ciertos marcos interpretativos que guían la acción de los *managers* y cuadros empresariales, conocer qué preceptos normativos suscitan y justifican su adhesión, entender qué constituye un problema de gestión empresarial, qué tipo de herramientas y estrategias se sugieren para abordarlo, como así también identificar cuáles son sus fuentes de inspiración.

Desde los años 1970, y como respuesta a las críticas que había suscitado el modelo de organización mecanicista¹⁰⁷, uno de los tópicos centrales de esta literatura ha sido la cuestión de la adhesión o implicación del personal (Linhart, 1997; Boltanski y Chiapello, 2002). La rotación y el ausentismo, sobre todo en aquellas actividades altamente calificadas y que requieren de ciertas cualidades personales de los trabajadores, comenzaron a ser considerados como problemas que podían afectar la productividad y poner en riesgo las ventajas competitivas de las empresas. Desde entonces, el llamado *capital humano* comenzó a ser considerado por el *nuevo management* como un capital fundamental de las empresas, y por lo tanto aquello en lo que es necesario –y conveniente– invertir (Whele y Zangaro, 2008; Zangaro, 2011).

El CONFyE, la RED e IDEA Diversidad no sólo promueven espacios de intercambio y *networking* para los representantes de sus empresas miembros, sino que además participan en la producción de diferentes materiales de divulgación destinados a directivos, gerentes y managers sobre estrategias innovadoras en materia de gestión de personal. En este sentido, sus publicaciones pueden ser comprendidas bajo la categoría de literatura de gestión empresarial propuesta por Boltanski y Chiapello (2002) y, como tales, pueden brindarnos una puerta de entrada para analizar el modo en que la conciliación laboral-familiar se fue construyendo como un problema de gestión empresarial.

Dentro del conjunto de publicaciones elaboradas por estos espacios, hemos seleccionado un total de nueve documentos, en los cuales se abordan directamente cuestiones relativas a la conciliación laboral-familiar, incluyendo recomendaciones, ejemplos y descripciones de casos *exitosos* de empresas que aplicaron políticas

¹⁰⁷ Nos referimos al modo de organización del trabajo taylorista-fordista.

novedosas en dicha materia. En todos los casos se trata de documentos de distribución gratuita, en formato tanto físico como digital y disponibles para su descarga en los respectivos sitios de cada uno de estos espacios.

Cuadro 3. Listado de publicaciones analizadas.

Espacio	Publicaciones
CONFyE	<ul style="list-style-type: none"> ● Debeljuh, Patricia y Ordóñez y Revuelta, María Elena (2019) <i>Hacia la integración familia y trabajo: guía de buenas prácticas</i>. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur. 304 págs. ● Debeljuh, Patricia y Ordóñez y Revuelta, María Elena (2017) <i>Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad: guía de buenas prácticas</i>. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur. 312 págs. ● Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles (2015) <i>Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas</i>. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur. 284 págs. ● Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles (2013) <i>Hacia la responsabilidad familiar corporativa: guía de buenas prácticas</i>. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pilar: IAE Publishing. 264 págs. ● Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles (2011) <i>Hacia una empresa familiarmente responsable: Guía de Buenas Prácticas</i> 1a ed. - Buenos Aires: Universidad Austral. 222 págs.
RED	<ul style="list-style-type: none"> ● Sucarrat, María José (2017) <i>Guía de género para empresas: hacia la paridad</i>. Buenos Aires, Universidad Torcuato Di Tella. 98 págs. ● Sucarrat, María José (2016) <i>Guía de diversidad sexual para empresas: hacia el cambio cultural</i>. Buenos Aires, Universidad Torcuato Di Tella. 71 págs.
IDEA Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> ● IDEA (2016) <i>Benchmarking sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa</i>. Buenos Aires. 29 págs. ● IDEA (2018) <i>¿Qué significa ser iguales? Estudio social y empresarial</i>. Buenos Aires. 64 págs.

Las producciones de CONFyE y RED seleccionadas poseen un formato similar: son guías y manuales que cuentan por lo general con una serie de apartados o capítulos iniciales, dedicados a describir el contexto actual de las relaciones laborales y la gestión empresarial. Allí suelen reseñarse las principales transformaciones suscitadas en los últimos años en el mercado laboral, la dinámica de los hogares, las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores, atendiendo al modo en que todo ello impacta en la organización empresarial. Se trata en definitiva de una primera sección que podríamos denominar de *problematización*, en donde se busca demostrar la existencia de un desfasaje entre un escenario social en transformación y un conjunto de prácticas *tradicionales y anticuadas* en materia de organización del trabajo y gestión del personal. De este modo se va construyendo un marco interpretativo, que

lleva a leer estos cambios como un *problema organizativo* o de gestión empresarial (Guillén, 1994).

En esta sección suelen incorporarse referencias y aportes de especialistas del campo de las ciencias sociales y las políticas públicas para dar cuenta de estas transformaciones. Es normal observar citas a informes del INDEC y la OIT sobre los cambios en la composición del mercado laboral, particularmente del aumento en la participación laboral femenina. Estas referencias aparecen como citas de autoridad: no reflejan las percepciones de las y los autores de dichas publicaciones, sino que exponen datos concretos, provistos por organismos de reconocida trayectoria. Pero lo cierto es que estas referencias por sí mismas no logran conformar o constituir un problema de gestión empresarial. Por el contrario, es necesario esclarecer en qué sentido las transformaciones ocurridas en este escenario afectan al funcionamiento de las organizaciones. Es por ello que estos datos luego son interpretados por especialistas en administración y gestión del personal, quienes traducen aquello que sucede en el nivel externo a la empresa en problemas y desafíos a nivel interno. Por ejemplo, el aumento en la participación laboral femenina sólo puede aparecer como un asunto problemático cuando se reconocen parámetros de gestión del personal androcéntricos. Y esta interpretación no es automática, sino que es posible únicamente cuando las y los especialistas cuentan con un lenguaje apropiado para hacer visible el problema. Como veremos más adelante, la gestión del personal femenino se ha vuelto problemática a partir de la incorporación de ciertas conceptualizaciones provenientes de la academia feminista.

Tras este primer momento, en los documentos suele desarrollarse una segunda sección en donde se presentan diferentes estrategias para responder al nuevo problema de gestión empresarial. Ya sea en forma de lineamientos generales o de un conjunto de acciones recomendadas, se presentan procedimientos aplicables a situaciones prácticas y que, por lo tanto, buscan resolver problemas puntuales que hacen a la organización de una empresa. A través de la descripción de casos ejemplares y el empleo de testimonios, se pretende demostrar de forma práctica y sin recurrir a demasiados tecnicismos, cuáles son los mejores caminos a seguir.

Por su parte, los documentos elaborados por IDEA Diversidad se asimilan más bien a un formato de informe técnico. El *Benchmarking*¹⁰⁸ sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa es un estudio comparativo sobre políticas de equidad de género en el ámbito empresarial argentino. Para llevarlo a cabo, se entrevistó a los responsables de las áreas de recursos humanos, capacitación y empleo de más de 130 empresas pequeñas, medianas y grandes de Argentina. En cambio, el informe *¿Qué significa ser iguales? Estudio social y empresarial*, es un estudio sobre las percepciones y experiencias de trabajadores y trabajadoras de un total de 430 empresas argentinas, en relación con la igualdad de oportunidades en el trabajo¹⁰⁹. Si bien este formato más técnico podría parecer alejado de las características descritas por Boltanski y Chiapello para definir a la literatura de gestión empresarial, hemos decidido incorporar ambos documentos ya que en los mismos se incluyen testimonios, comentarios y recomendaciones de responsables de las direcciones y áreas de recursos humanos y personal de diferentes empresas. A través de estos relatos también se construye a la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial.

Merece una mención aparte la terminología utilizada en las producciones de estos tres espacios. Por un lado, encontramos una gran cantidad de anglicismos con expresiones tales como *paternity leave, soft-landing, maternity coaching, part-time, home office, job sharing, manager, networking, partner y stakeholder*, entre las más utilizadas. A pesar de tratarse de producciones locales, ello no debiera sorprendernos si consideramos que la gran mayoría de las empresas que forman parte de estos espacios son multinacionales. Al estar dirigidas precisamente hacia los directivos y responsables de las oficinas de personal de estas empresas, estas publicaciones deben hablar el lenguaje de los *managers*.

Por otro lado, observamos un reemplazo de aquellos términos que pudieran denotar algún tipo de antagonismo entre los miembros de una empresa por otros que

¹⁰⁸ El término *benchmark* proviene del inglés y puede traducirse al español como “referencia” o “punto de referencia”. Dentro de la jerga del management se utiliza el término *benchmarking* para referirse a aquellos estudios que presentan una serie de comparadores o puntos de referencias sobre los productos, servicios o procesos de trabajo de un conjunto de empresas de una misma rama o sector. El propósito de estos estudios es destacar las buenas prácticas sobre algún área de interés en particular, con un propósito doble: conocer lo que otros están haciendo para evaluar el propio desempeño.

¹⁰⁹ Si bien se incluyeron entrevistas a trabajadores y trabajadoras de PyMES y de todo el territorio nacional, la gran mayoría formaba parte de empresas grandes del Área Metropolitana de Buenos Aires.

describen relaciones de cooperación entre los mismos. En este sentido, no se hablará de empleados y empleadores, ni de trabajadores y directivos, sino más bien de *colaboradores* y *líderes*. No se trata simplemente de un cambio de significantes sino de una búsqueda por recrear la idea de una *empresa-comunidad*, carente de conflictos (Szelechter y Bauni, 2020).

Por último, una característica común a estos documentos es la presencia de múltiples voces. En las guías de CONFyE, por ejemplo, aparecen capítulos y apartados escritos por especialistas en diferentes áreas (investigadores académicos, profesores del IAE y de otras escuelas de negocios asociadas, representantes de organismos internacionales, funcionarios públicos, etc.). En las guías de la RED, si bien se mantiene un mismo tono y un mismo enunciador, se explicita la colaboración en los contenidos de diferentes actores (investigadores de la Escuela de Negocios de la UTDT, representantes de las empresas miembros, *advisors* pertenecientes a organizaciones sociales y organismos del Estado, etc.). En los informes de IDEA Diversidad, como ya hemos mencionado, también se incluyen testimonios y columnas de opinión de referentes de las empresas miembros. En todos los casos, ello da a entender que estas publicaciones poseen un tono colectivo: lo que allí leemos no se trata exclusivamente de la posición de un espacio de una escuela de negocios, sino que pareciera dar cuenta de un consenso entre especialistas provenientes del campo de la gestión empresarial, las escuelas de negocios, las organizaciones sociales y el Estado.

2. La construcción de un nuevo problema de gestión empresarial

Una preocupación común que observamos en los textos analizados, y que es mencionada como el problema paradigmático de la gestión empresarial en la actualidad, es la atracción y retención de *talentos*. Si bien en ningún momento se brinda una definición precisa de este término, el mismo pareciera definir implícitamente a aquellas trabajadoras y trabajadores que poseen ciertas cualidades o aptitudes consideradas valiosas por las empresas. Un *talento* no es cualquier tipo de trabajador, sino que es un *recurso* escaso que no puede desatenderse en una economía globalizada y altamente competitiva.

Las innovaciones en materia de conciliación laboral-familiar son planteadas precisamente como una forma de abordar este problema. Desde la perspectiva de los documentos analizados, las empresas que deseen verdaderamente atraer y retener talentos no pueden omitir replantear su esquema de *beneficios laborales*. No sólo deben proporcionar salarios competitivos, ofrecer seguridad y proyección de futuro, sino que además deben ser capaces de asegurar a sus trabajadoras y trabajadores la posibilidad de combinar sus responsabilidades familiares con su trabajo. La flexibilidad en la jornada laboral, la posibilidad de trabajar algunos días desde casa, las licencias para cuidado de niñas y niños pequeños, y los servicios de cuidado infantil en la empresa, dejan entonces de ser considerados como un *gasto* para ser evaluados como una *inversión* en el capital humano de la empresa.

¿Por qué algo que en principio pareciera ser externo al ámbito laboral, aparece aquí como un problema del cual debe hacerse cargo la empresa? ¿Por qué la conciliación laboral-familiar adquiere tal relevancia para la atracción y retención de talentos? Los textos analizados suelen identificar dos transformaciones importantes que tuvieron lugar en las últimas décadas, y que obligaron a las empresas a modificar la forma en que consideraban su esquema de beneficios laborales. Por un lado, el aumento exponencial en la participación laboral de las mujeres y, por otro, la transformación en las expectativas laborales de las nuevas generaciones. A continuación, analizaremos cómo cada una de ellas representa desafíos novedosos para la gestión empresarial.

2.1. La participación laboral femenina y el problema del talento desperdiciado

“Después de haber invertido en las mujeres a medida que entran en puestos subalternos, los empleadores parecen perder con frecuencia su inversión al no retener el talento en la escala. ¿Nos arriesgamos entonces a perder potencial humano si las mujeres se desilusionan del mundo corporativo?” (IDEA 2016: 8)

A pesar de llevar varias décadas en proceso, la mayor participación laboral de las mujeres aparece en estos textos como un nuevo reto para la gestión empresarial. Pero, como se observa en la cita precedente, la novedad no radica precisamente en la presencia de las mujeres en el mundo corporativo sino más bien en las dificultades experimentadas para lograr su permanencia, puntualmente en aquellos puestos de

trabajo que requieren de ciertas habilidades específicas o de una determinada formación profesional. Dicho en otras palabras, el problema que empiezan a enfrentar las empresas no es en sí la incorporación de las mujeres a su plantilla de empleados sino la incapacidad de *retener el talento femenino* y, junto con ello, la consecuente pérdida de la inversión realizada en su capacitación y formación.

Que las mujeres representan un porcentaje cada vez más alto de la población trabajadora –y que aquellas con niñas y niños pequeños poseen una mayor determinación a permanecer en el mercado laboral, en comparación con las trabajadoras de décadas anteriores– es un dato que a pesar de ser presentado como una realidad indiscutible de nuestros tiempos, es reiterado constantemente a lo largo de los textos analizados. Diferentes referencias a informes producidos por organismos expertos, como el INDEC a nivel nacional y la OIT a nivel internacional, son presentados aquí para demarcar un claro contraste entre las características del mercado laboral actual y el de fines del siglo pasado. Si hasta los años 1970 aún persistía un mercado de trabajo altamente masculinizado, con lógicas de selección, promoción y formación de recursos humanos ajustadas al mismo, la *irrupción* de las mujeres debiera llevar a los responsables de las oficinas de personal a implementar nuevas prácticas institucionales. Sin embargo, lo que busca destacarse es precisamente lo contrario. A pesar de estas modificaciones en el perfil de la población de trabajadoras y trabajadores, el mundo empresarial pareciera seguir reproduciendo prácticas de selección, promoción y formación propias de décadas anteriores. Así presenta este escenario la *Guía de género para empresas* de la RED:

“La creciente participación de las mujeres en el ámbito productivo trajo aparejado un incremento en sus niveles de autonomía y formación. En materia educativa, sus rendimientos son sobresalientes, excediendo incluso a los de los varones. Además, su mayor presencia en el mercado de trabajo implicó un aumento en sus niveles de ingreso y, por ende, mayor control sobre las finanzas del hogar y una importante influencia como consumidoras. Sin embargo, a pesar de su poder de decisión como compradoras, sus perspectivas, experiencias, necesidades e ideas para el desarrollo de servicios y productos son *desaprovechadas* al no ser incluidas en los equipos de trabajo, los procesos de innovación y la toma de decisiones.” (Sucarrat, 2017: 8. *Itálicas agregadas*)

Ahora bien, un punto relevante de estos textos es que no sólo se destaca la mayor participación laboral de las mujeres sino también su mayor nivel de formación en comparación con los varones. En consecuencia, ello redobla el problema ya que al no

considerar estas transformaciones en la composición del mercado laboral, las empresas estarían *desaprovechando* una fuente de potenciales *talentos*. Para enfatizar este punto, suelen citarse informes y estudios elaborados por consultoras de negocios internacionales, como McKinsey & Company y Sodexo, que demuestran una mejor performance en aquellas empresas con mayor participación laboral femenina, particularmente en cargos directivos o de toma de decisiones:

“De acuerdo a un informe de McKinsey & Company del año 2013, de un total de nueve habilidades y comportamientos de liderazgo relevantes para el rendimiento de una organización, las mujeres muestran cinco con mayor frecuencia que los varones: desarrollo de personas, generación de expectativas y recompensas, role *modeling*, inspiración y toma participativa de decisiones (...) [A su vez,] se debe considerar que las empresas con al menos una mujer en sus consejos de administración (*executive committees*) presentan mejores rendimientos que las empresas con consejos compuestos enteramente por varones (McKinsey & Company, 2013).” (Sucarrat, 2017: 8. Itálicas agregadas)

“La publicación Sodexo Gender Balance Business News de 2014 indica que las empresas con más de 30 por ciento de mujeres en sus directorios son más rentables, reportan un crecimiento del 42 por ciento de sus ventas, del 53 por ciento en márgenes EBIT, y del 66 por ciento en las tasas de retorno de la inversión.” (IDEA, 2018: 63)

A través de estas citas de autoridad se busca demostrar, por un lado, la presencia de diferentes cualidades que poseerían las mujeres en comparación con los varones – y su potencial contribución a la actividad lucrativa de las empresas–, y por otro remarcar el diferencial que estarían aprovechando aquellas compañías que efectivamente cuentan con mayor proporción de mujeres en su plantilla. De esta forma, la proposición que sugieren estos documentos, *la inclusión de las mujeres en la empresa es buena para los negocios*, deja de aparecer como una apreciación subjetiva para mostrarse como una afirmación basada en evidencia empírica.

Detectar y eliminar las barreras que impiden la llegada y permanencia de las mujeres en la empresa, particularmente en puestos directivos o de toma de decisión, aparecen entonces como dos tareas fundamentales de las que debieran encargarse los responsables de las oficinas de personal ya que, según afirman desde la RED, “a pesar de representar la mitad del talento disponible, pocas mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, lo que implica una oportunidad perdida para los empresarios que buscan mejores resultados en sus negocios.” (Sucarrat, 2017: 7). Si bien se reconoce que este problema es propio de nuestro tiempo, en Argentina se observa un patrón rezagado en comparación con la realidad de otros países y regiones. Así, por ejemplo, se indica que

mientras la proporción de mujeres en *boards* de dirección en la Unión Europea es del 14.7%, en Latinoamérica es del 8% y en Argentina del 7.1% (Sucarrat, 2017: 26-27), dando a entender que las empresas radicadas en nuestro país no estarían aprovechando el potencial del talento femenino quedando en desventaja a nivel internacional. El *techo de cristal*, una noción elaborada por la academia feminista para dar cuenta de las barreras invisibles que impiden a las mujeres avanzar en sus carreras laborales y alcanzar posiciones jerárquicas, aparece en estos textos –aunque sin ser utilizado explícitamente– como un problema de rentabilidad empresarial. No sólo vulnera los derechos de las mujeres, sino que además resulta perjudicial para los negocios al no permitir aprovechar su potencial.

Si bien los documentos analizados identifican múltiples factores que podrían estar operando como barreras para una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo –particularmente en las posiciones jerárquicas–, como la persistencia de determinados estereotipos de género, prejuicios y diferentes prácticas discriminatorias, suelen destacarse dos principales: la *división sexual del trabajo* y la *persistencia de una cultura corporativa masculina*. En relación con la primera, un lugar común de los documentos analizados es la referencia a los informes y las encuestas sobre uso del tiempo –en particular al módulo implementado por el INDEC en 2013–, las cuales señalan que en la actualidad las mujeres siguen siendo las principales responsables por el trabajo de cuidados y doméstico no remunerado de sus hogares. Incluso, algunos espacios como el CONFyE han desarrollado sus propios instrumentos para medir la participación de varones y mujeres en estas tareas:

“Si bien en la actualidad las mujeres trabajan a la par de los varones fuera de casa, no se ha generado un proceso inverso que lleve al varón a ocuparse a la par de las tareas domésticas. Como bien señalan los resultados del *Global Home Index*, en todos los países del mundo, son las mujeres las que más horas le dedican. Ellas son siempre las responsables de ocuparse de esas tareas lo que trae aparejado una doble agenda y la falta de tiempo para otras actividades (deportes, capacitación, participación social, etc.)” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 40)

Al afirmar que la persistencia de la división sexual del trabajo al interior de los hogares supone una sobrecarga de tareas para las mujeres y una reducción de su tiempo disponible para otras actividades, los documentos analizados están retomando las problematizaciones elaboradas por la academia feminista. La noción de *doble agenda* empleada en esta cita resulta prácticamente idéntica a los términos de *doble presencia*

y *doble jornada*, forjados entre los años 70 y 80 por Laura Balbo (1978) y Arlie Rusell Hochschild (1989) respectivamente¹¹⁰. Si en su formulación original estos términos estaban centrados en describir las tensiones psicológicas y emocionales que atravesaban las mujeres al afrontar esta doble carga de trabajo y escasez de tiempo, y sus consecuencias en términos de desigualdades económicas entre los géneros, aquí en cambio el énfasis estará puesto en analizar las consecuencias que ello trae aparejado – desde la perspectiva del empleador– para el desempeño laboral. Como es señalado explícitamente en una de las guías del CONFyE, de no existir mecanismos que permitan aliviar o aminorar las tensiones generadas por la doble jornada, las empresas estarán expuestas a padecer una “menor productividad y rendimiento en el trabajo, debido a los esfuerzos y las tensiones de las familias por conciliar el ámbito laboral con el familiar” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 48).

Sin embargo, la cuestión no se restringe únicamente a lo que sucede dentro del ámbito doméstico, sino que también se extiende al modo en que se ha organizado tradicionalmente el mercado de trabajo. En efecto, si la doble jornada aparece como problemática es precisamente porque el mercado de trabajo no se ha organizado en base a la figura de trabajadoras y trabajadores con responsabilidades de cuidado sino más bien en base al modelo del varón proveedor y de la mujer cuidadora. Así lo describen desde la *Guía de género para empresas* de la RED:

“Otro factor significativo es la cultura de trabajo y empresarial vigentes. Las organizaciones y sus funciones fueron diseñadas sobre la base de un trabajador varón con plena disponibilidad para para el trabajo y prioridad ante cualquier otra faceta a de la vida. En este sentido, la retribución y la promoción profesional están asociadas a dicha dedicación plena, constituyendo una barrera para el desarrollo laboral de las mujeres y los varones que no se adapten a dicho modelo hegemónico.” (Sucarrat, 2017: 37)

Aquí observamos nuevamente ciertas resonancias de la crítica feminista. Del mismo modo que sucede con el empleo de los términos *doble jornada* y *techo de cristal*, al caracterizar al mercado laboral como una organización androcéntrica, no sólo se busca describir y denunciar la situación desventajosa que experimentan las mujeres, sino también –y fundamentalmente– se pretende evidenciar la persistencia de ciertos mecanismos que impiden un real aprovechamiento de los *talentos femeninos*. En este sentido, si las empresas desean retener a aquellas trabajadoras valiosas,

¹¹⁰ Ambos conceptos fueron desarrollados en el capítulo 1 de esta tesis.

deberán asumir estos problemas como propios y elaborar estrategias para solucionarnos. Como podemos ver a continuación, este razonamiento se encuentra presente tanto en las publicaciones de la RED, como en las de IDEA y CONFyE:

“Las mujeres que aspiran a realizar una carrera exitosa en cualquier disciplina, y desean conformar una familia, infieren que deben postergar su maternidad para apostar a su desarrollo de carrera o poner un paréntesis en su desarrollo profesional en favor de su maternidad. Por lo que las empresas deben aquí realizar acciones que permitan *disminuir la pérdida o fuga de talento femenino*, y, a la vez, transmitir el mensaje a través de políticas que posibiliten conjugar las exigencias personales y laborales si es que la empresa las ha desarrollado.” (Sucarrat, 2017. Itálicas agregadas)

“Para que la participación en el mercado de trabajo sea *posible y atractiva* para las mujeres, en particular para aquellas con responsabilidades domésticas, se requiere que las actividades y los salarios a los que se puede acceder compensen los costos de reorganización familiar y permitan proyectar un verdadero progreso.” (IDEA, 2018: 13. Itálicas agregadas)

“Frente a esta situación las organizaciones son convocadas a incorporar los cambios necesarios en sus estructuras para lograr *mantener y retener el talento femenino*. Se trata de un proceso que facilite la conciliación para lograr el desarrollo integral de las personas. La fuerte presencia de la mujer en el mercado laboral trae consigo la necesidad de conciliar, de adaptar los tiempos, de flexibilizar los entornos laborales y de fomentar la participación en los distintos ámbitos de la vida familiar, laboral y personal.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 47. Itálicas agregadas)

La conciliación laboral-familiar aparece como un problema de gestión empresarial en tanto y en cuanto la ausencia de mecanismos tendientes a facilitarla constituyen una barrera para la plena participación laboral de las mujeres, considerada como un factor clave del desarrollo económico. En este sentido, si la presencia de trabajadoras mujeres garantiza una mayor rentabilidad y un mayor retorno de la inversión, tal como hemos visto anteriormente, se vuelve necesario –desde el punto de vista empresarial– asegurar su inclusión, desarrollo y permanencia en las compañías. De allí que las medidas proclives a facilitar la conciliación laboral-familiar estén enfocadas principalmente a garantizar la empleabilidad, permanencia y desarrollo profesional de las mujeres, es decir como un *dispositivo* para *atraer y retener* específicamente *talentos femeninos*. Por el contrario, la ausencia de iniciativas en esta materia será considerada como un factor expulsivo del *talento femenino* y, por lo tanto, nocivo para los intereses de la empresa.

Sin embargo, este no es el único modo de problematizar la conciliación laboral-familiar, ya que si bien se identifica primeramente como un problema *de las mujeres*,

como veremos a continuación, también se la reconoce como una demanda de las nuevas generaciones. Previa a ello, nos interesa señalar nuevamente que lo analizado hasta aquí nos permite observar cómo ciertos conceptos propios de la crítica feminista aparecen deslizados en diferentes pasajes de los documentos analizados. Nociones como *doble jornada*, *cultura corporativa masculina* y *techo de cristal* no sólo se utilizan para describir las experiencias desventajosas e injustas que experimentan las mujeres en el mercado de trabajo, sino también para dar cuenta de mecanismos que frenan –o directamente impiden– un verdadero aprovechamiento del potencial del trabajo remunerado de las mujeres por parte de las empresas. Conceptos forjados al calor de la crítica social, aquí están siendo empleados en función de analizar y detectar los problemas de la gestión empresarial.

2.2 *Las expectativas de las nuevas generaciones y el problema de la atracción y retención de talentos.*

“Las expectativas laborales de las nuevas generaciones avanzan rápidamente y desafían a las organizaciones a readaptar sus prácticas de desarrollo profesional a fin de evitar la amenaza de la desmotivación y el riesgo de una constante rotación en los equipos.”
(Debeljuh y Destéfano, 2015: 147)

El problema de la conciliación no sólo es visto como un impedimento para la atracción y retención de *talentos femeninos*, sino también de las nuevas generaciones. En los documentos analizados –y fundamentalmente en las producciones del CONFyE– se deja vislumbrar que el deseo por lograr un mayor balance entre vida personal y trabajo se ha convertido en una demanda de las nuevas generaciones, las cuales ya no se verían atraídas por el modelo de carrera laboral característico de épocas anteriores. Entonces si se quiere atraer talentos, es necesario *hacer atractiva* a la empresa. Predomina la idea que en las nuevas generaciones lo que se busca ante todo es la *flexibilidad*, *sentirse liviano*, no estar *atrapado* en una estructura y horario laboral que no permiten liberar la creatividad. A su vez, para estas y estos jóvenes la realización personal no pasaría únicamente por el trabajo, sino que éste ocupa un lugar más entre sus diferentes *intereses*, razón por la cual se afirma que lo que más valoran es la posibilidad de disponer libremente de su propio tiempo, tener autonomía e independencia.

Ni esta forma de interpretar las demandas de las nuevas generaciones, ni su

recepción por parte de la literatura de gestión empresarial, son un fenómeno novedoso. Los reclamos por una mayor autonomía en la organización del trabajo, por la flexibilidad en las jornadas laborales y el cuestionamiento a las formas de control jerárquico basadas en la fijación espacial y temporal de la actividad, fueron retomados por la literatura de gestión empresarial de los países centrales desde el ciclo de luchas y conflictos obreros de fines de los años 1960. Ello dio lugar a la evaluación por objetivos y la organización por proyectos, como forma paradigmática de organización del trabajo en las nuevas *empresas esbeltas*, como así también al reemplazo de los tradicionales mecanismos de control por otros más sutiles de autocontrol (Boltanski y Chiapello, 2002). Pero lo que sí constituye una novedad aquí es que, dentro de este conjunto de demandas, se incluía explícitamente la conciliación laboral-familiar o, como también es denominado en algunos documentos, la cuestión del *work-life balance*:

“Los millennials, aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y el 2000, están cambiando el mercado laboral y representarán el 56% de la fuerza laboral para el 2020. Conforman una nueva generación de jóvenes que están insertos o comenzando a dar sus primeros pasos en el mundo del trabajo y no son seducidos por la rutina y la proyección de una carrera laboral a largo plazo. Los valores tradicionales que el mercado promovía ya quedaron obsoletos para ellos. La motivación la encuentran en propuestas innovadoras, flexibles y una cultura democrática dentro de la organización de la cual forman parte.” (Victoria Morales Gorleri en Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 71)

Lo que se está planteado entonces es la necesidad de entender que las y los jóvenes profesionales poseen un proyecto personal diferente al de las generaciones que los precedieron. Particularmente, el punto de comparación es con aquellos a quienes se denomina con el término *boomers*, caracterizados como mujeres y varones nacidos durante la posguerra quienes comenzaron a desarrollar sus carreras laborales en los años 1960 y 1970, en un esquema de empresa más rígido, jerárquico y estático. Si los *boomers* –según los textos analizados– proyectaban encontrar un empleo en el cual pudieran crecer y desarrollarse hasta su retiro, adaptando y acomodando todas las otras dimensiones de su vida en función de los horarios y exigencias del mismo, los *millennials* en cambio proyectan desempeñarse en aquellos empleos que mejor se ajusten a sus propios estilos de vida. Para esta nueva generación, el desarrollo de su carrera profesional no supone de antemano la vinculación con un único empleo ni mucho menos con una única empresa para toda la vida, ya que –como afirman desde

CONFyE– “el trabajo es solo una parte más de su vida y quieren que este ámbito se integre a sus otras facetas vitales” (Debeljuh y Destéfano, 2015: 130).

Asimismo, se menciona que estos jóvenes profesionales habrían modificado también sus valores en relación con la familia, el mundo doméstico y sus relaciones personales. A diferencia de los *boomers*, los varones millenials ya no aspiran a ser el único sostén económico de sus hogares, sino que por el contrario se sienten más atraídos a la idea de formar parejas de doble ingreso y a compartir las responsabilidades por el trabajo doméstico y de cuidados. De esta forma lo expresa Daniela Mora Simoes, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas del Grupo OMINT, en uno de los documentos producidos por IDEA Diversidad:

“Las nuevas generaciones también comienzan a construir modelos de familia diferentes a los arquetipos conocidos, en dónde la mujer acompañaba al hombre, sino que por el contrario, hoy se busca una carrera más equitativa, habiendo algunos casos, en dónde se ha invertido las funciones, y es el hombre acompañando la carrera profesional de su pareja. (...) Las nuevas generaciones de jóvenes, tienen menos marcado el sesgo de género, y conviven más armoniosamente, demandando los padres jóvenes mayor participación en los hogares, y sin tanto recelo en tener líderes femeninas en la alta conducción.” (IDEA, 2016: 9-10)

Tal como son representadas aquí, estas jóvenes generaciones demandarían tener más tiempo para sí mismas y, en el caso de quienes son madres y padres, mayor tiempo para destinar a (y disfrutar de) la crianza de sus hijos. En esta misma línea, en la guía de buenas prácticas *Hacia la integración Familia y Trabajo* del CONFyE se presentan los resultados de una encuesta realizada en 2018 a 1000 jóvenes de todo el país¹¹¹, cuyos resultados ratificarían tanto la existencia de un nuevo ideal doméstico en las nuevas generaciones, como una actitud diferente hacia el trabajo remunerado:

“Estas nuevas generaciones valoran mucho la posibilidad de pasar tiempo con sus seres queridos y mantener un equilibrio entre la vida profesional y familiar, necesitan tiempo para cuidar a sus hijos, pues en su gran mayoría conforman familias de parejas de doble ingreso. Priorizan el descanso, la diversión y el tiempo libre para relajarse del estrés y evitan trabajos rutinarios y monótonos (...) Cada vez más hay una conciencia tanto por parte de mujeres como de hombres de la necesidad de hacer compatible la vida laboral con la personal y familiar

¹¹¹ Según se informa en el documento analizado, la encuesta se efectuó entre junio y agosto de 2018 en formato online (autoadministrada), y la misma fue difundida a través de la red de empresas miembro del Club IFREI, la Universidad Austral y las redes sociales del CONFyE (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2019).

como así también del cuidado y atención de los seres queridos.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2019: 139)

Según los resultados de dicha investigación, la posibilidad de contar con beneficios y programas que permitan conciliar las responsabilidades laborales con la *vida personal y familiar*, se encuentra entre las primeras tres prioridades de las y los jóvenes profesionales al momento de decidir entre diferentes ofertas laborales. Como puede observarse en la siguiente imagen, según los resultados de esta encuesta, la posibilidad de conciliar –tanto para varones como mujeres– aparece como un factor más valorado que la posibilidad de contar con una contratación fija y estable, o de desarrollarse profesionalmente.

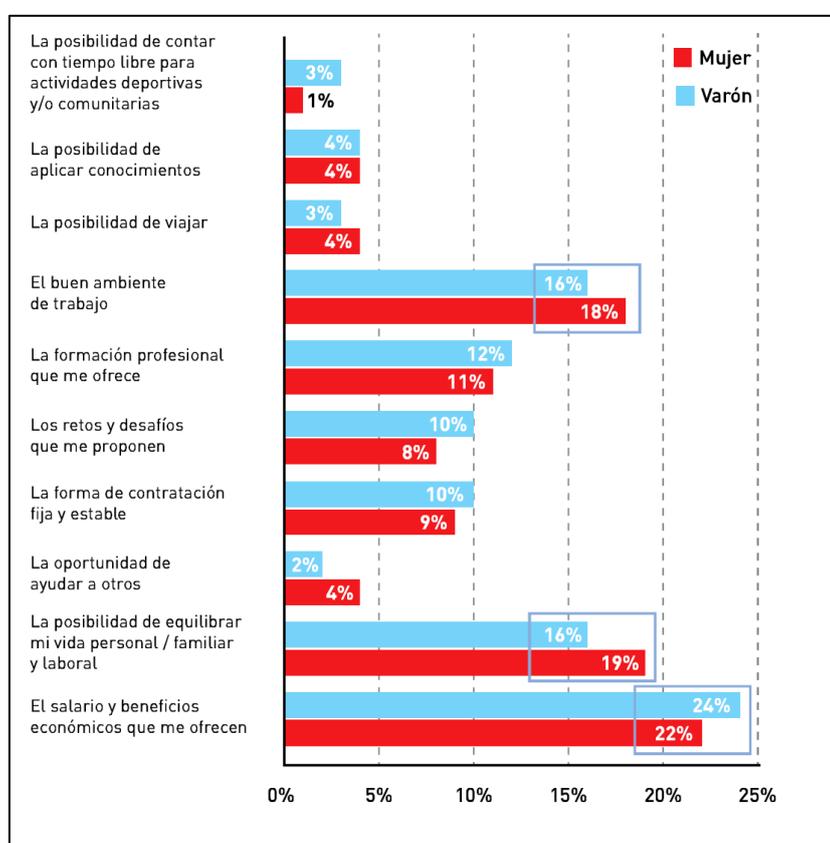


Imagen 1. Gráfico indicando las prioridades de las y los jóvenes al momento de elegir un empleo en Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2019: 133.

En este sentido, desde CONFyE se afirma que las expectativas de las nuevas generaciones se construyen en oposición al mundo de trabajo de sus padres, caracterizado principalmente por la rigidez y largas jornadas laborales. De allí que valoren ante todo aquellas iniciativas que les permitan contar con mayores grados de libertad personal, adaptando el horario y el lugar físico de trabajo, como sucede con el

teletrabajo y la evaluación por objetivos. En pocas palabras, se trata de una generación que “espera que en sus puestos de trabajo exista una coherencia entre lo que la tarea requiere y las posibilidades de realizarlo con flexibilidad (espacio-temporal)” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2019: 139).

Más allá de las reservas que podamos sostener respecto de la metodología utilizada en estas investigaciones, como así también de las categorías empleadas para describir las diferencias entre las y los trabajadores de distintas generaciones, lo interesante aquí es que podamos observar cómo a través de estos documentos se construye la idea de que para la actual generación de jóvenes trabajadores la conciliación laboral-familiar es un asunto importante, hasta el punto de que estarían dispuestos “a cambiar de trabajo si el que tienen no les permitiera lograr esa conciliación” (Debeljuh y Destéfano, 2015: 147). En este sentido, la conciliación laboral-familiar se convierte también en un problema de aquellas empresas que deseen atraer y retener *talentos jóvenes*.

Por último, cabe señalar que encontramos aquí una nueva forma de denominar el problema. No sólo es la conciliación laboral-familiar lo que está en cuestión, sino también la *conciliación laboral-vida personal* o, como es mencionado las más de las veces, el *work-life balance*. Si bien por momentos aparecen como dos términos superpuestos que en apariencia refieren al mismo tema, entendemos que suponen dos formas diferentes de caracterizarlo. Mientras que el término conciliación laboral-familiar reenvía a un conflicto entre dos opuestos, el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado, el término *work-life balance* remite a un posible equilibrio entre el *tiempo de trabajo* y el *tiempo de no trabajo*. En este sentido, lograr el balance entre la vida laboral y personal no sería un problema exclusivo de madres y padres trabajadores, sino más bien un objetivo que toda persona debería poder alcanzar ya sea que se trate de disponer de más tiempo para estudiar, practicar un deporte, disfrutar de eventos culturales, participar en los actos escolares de los hijos o poder cuidarlos cuando enferman. La noción de *work-life balance* pareciera igualar en un mismo término las responsabilidades de cuidado con el tiempo de ocio, a la vez que las caracteriza como un problema de carácter individual: equilibrar el trabajo con el *estilo de vida*.

2.3 Del costo a la inversión.

“Vivimos en un país donde la necesidad de conciliar trabajo y familia es cada vez más una realidad cotidiana que atraviesa y acompaña la vida de muchísimas personas. Esto obliga a que las empresas se renueven constantemente ya que las compañías con mejores resultados son aquellas que mejor se adaptan al contexto y a sus circunstancias, saliendo de su zona de confort.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 15)

Los cambios suscitados en la composición del mercado laboral aparecen en los documentos analizados como un factor externo que *obliga* a las empresas –sobre todo, a aquellas que no quieren quedar *rezagadas*, que quieren seguir siendo *competitivas* y *obtener los mejores resultados*– a considerar la conciliación laboral-familiar como un asunto del cual debieran ocuparse si pretenden *atraer y retener talentos*. En este sentido afirmamos que la conciliación laboral-familiar deja de considerarse como un asunto privado, algo concerniente a la esfera íntima de las y los trabajadores, para constituirse como un problema de gestión empresarial propiamente dicho.

El argumento central que se esboza en los documentos analizados es que al implementar iniciativas que promuevan un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral de sus trabajadores, las empresas no sólo estarán mejorando la calidad de vida de sus trabajadores, sino que fundamentalmente estarán evitando *futuros costos* asociados con la desmotivación, el ausentismo, la rotación y, por último, la búsqueda y capacitación de nuevo personal ante eventuales *fugas de talento*. El uso de este último término no es casual ni azaroso, sino que se repite constantemente en los diferentes textos analizados y nos brinda una clave para comprender a quienes están realmente destinadas estas iniciativas. Aunque no se brinde una definición concreta, el término es utilizado mayormente para hacer referencia a aquellos trabajadores que poseen ciertos conocimientos, habilidades o destrezas que suponen algún tipo de ventaja competitiva para la actividad principal de la empresa. En algunos pasajes se emplea para hacer referencia a los trabajadores con determinadas credenciales educativas, asociando por momentos la noción de *talento* a la de *profesionales*, sobre todo en el caso de los *talentos jóvenes*. De uno u otro modo, lo que reflejan los documentos analizados es que un talento no es *cualquier* trabajador, sino que es un trabajador *valioso*, aquel que hace *la diferencia*. Precisamente, por estas características, un talento no es fácil de hallar. Más bien, se trata de un *recurso escaso*, que incluso es objeto de una fuerte competencia entre las empresas, como podemos observar en el comentario de Ricardo de Lellis (Director Ejecutivo de KPMG, una firma global de

servicios de auditoría) en una de las publicaciones de IDEA Diversidad:

“Los datos aportados sobre las expectativas de las mujeres, sus ambiciones no satisfechas y sus disconformidades sobre la consideración de sus capacidades debe ser un llamado de atención a los líderes actuales. En un mundo donde las organizaciones disputan el talento palmo a palmo, encontrar soluciones a estas divergencias será clave para el éxito de estos líderes.” (IDEA, 2018: 46)

En algunos casos, incluso llegan a utilizarse metáforas bélicas para describir la competencia inter-empresarial por los talentos, dando a entender que allí está en juego algo realmente importante:

“Frente a la batalla económica por la atracción y fidelización del talento, las compañías tienen el gran desafío de construir una cultura organizacional saludable y sustentable.” (Debeljuh y Destéfano, 2015: 130)

Por lo tanto, cuando una empresa logra encontrar un talento, es preferible *invertir* en su *retención* antes que arriesgarse a afrontar su pérdida, con los costos añadidos que ello supone en materia de capacitación, adaptación e integración del personal de reemplazo. Con todo ello, podemos anticipar que este razonamiento es más plausible de ser aplicado para los puestos de trabajo profesionales y técnicos antes que para los operativos y no calificados. Dicho en otras palabras, la noción de talento no sería aplicable para aquellos trabajadores que se desempeñan en puestos fácilmente reemplazables, que no supongan un valor *añadido* o una *ventaja competitiva* para la actividad principal de la compañía.

Precisamente, por tratarse de medidas que se proponen para atraer y retener talentos, las iniciativas empresariales en materia de conciliación laboral-familiar comienzan a dejar de ser percibidas como un *costo* para ser, en cambio, conceptualizadas como una *inversión*. Si la conciliación laboral-familiar se convierte en un problema de gestión empresarial no es principalmente en función del bienestar de los trabajadores, sino de la rentabilidad empresarial, tal como se evidencia en los siguientes pasajes de las publicaciones del CONFyE y la RED:

“Las organizaciones son cada vez más conscientes de que el talento es el motor del éxito empresarial y su escasez es considerado el problema de mayor relevancia para las empresas de nuestro país. Sumado a este escenario se dificulta la atracción de los nuevos candidatos ya que estos pasan a ser más exigentes y selectivos a la hora de evaluar sus opciones de empleo. Esto obliga a las empresas a mejorar sus estrategias de atracción en donde los modelos retributivos ‘clásicos’ ya no resultan efectivos. Se les plantea así ser proactivas a la hora de atraer el

mejor talento y como se ha visto, la aplicación de medidas de conciliación da respuesta de modo positivo a estas demandas.” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 132)

“En la actualidad, la retención de talentos es uno de los desafíos de la gestión de los Recursos Humanos. En este sentido, la compensación total es clave porque no sólo contempla la remuneración fija, sino también el plan de carrera, el desarrollo y el paquete total de beneficios que se le ofrece al empleado, que funcionan como factores de permanencia, por lo que adquieren un valor estratégico.” (Sucarrat, 2016: 44)

Ahora bien, ¿cómo medir los resultados de la inversión en políticas de conciliación de una empresa? ¿Con qué datos deben compararse los gastos realizados para poner en marcha tales iniciativas? En definitiva, ¿con qué herramientas pueden contar los *managers* para saber si la ampliación de las licencias por maternidad y paternidad, la implementación de un servicio de cuidado infantil dentro de la compañía y el establecimiento de horarios laborales flexibles son iniciativas verdaderamente *rentables*? Si bien son numerosos los pasajes que aseguran que estas iniciativas traerán beneficios económicos a mediano plazo, son escasas las referencias a indicadores objetivos que permitan medirlo con exactitud. En los pocos casos en que se incluyen, se advierte al lector que se trata de indicadores indirectos. Las iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar no generan ingresos por sí mismas, pero su valor radica en que pueden evitar y reducir costos en el mediano plazo, tal como queda expresado en la primera guía de buenas prácticas del CONFyE:

“Por tratarse de aspectos tan vinculados a la cultura organizacional, no es tan fácil identificar medidas significativas para cuantificar el retorno sobre la inversión de un programa EFR¹¹². Sin embargo, se puede medir ese impacto a través de los costos derivados de la no conciliación en términos de ausentismo, estrés, falta de compromiso y creatividad, rotaciones no deseadas.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 195)

En este sentido, es sumamente ilustrativo el empleo de la noción de *lucro cesante* empleada en el mismo documento:

“En muchas ocasiones es la ausencia de políticas flexibles y las culturas empresariales rígidas las que impiden vislumbrar los enormes costos empresariales y sociales de la falta de conciliación, así como el lucro cesante, es decir, el beneficio que se deja de obtener cuando los que allí trabajan reducen su compromiso y creatividad por no poder conciliar, además de incrementar la tasa de ausentismo.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 21)

Como podemos ver, el problema no es únicamente la dificultad para atraer y

¹¹² Corresponde a las siglas de Empresa Familiarmente Responsable.

retener talentos, sino también el trabajo a desgano, la falta de compromiso y la desmotivación –y con ellas, la menor productividad– por las dificultades que las y los *colaboradores* afrontan diariamente al intentar conciliar sus responsabilidades laborales con las familiares. En cierta forma, la carga de la *doble jornada* pareciera volverse contra los intereses de las empresas y no reconocerlo supone asumir mayores costos en el futuro.

En las guías elaboradas por el CONFyE se observa un mayor esfuerzo por demostrar la efectividad de las iniciativas empresariales en materia de conciliación laboral-familiar, sobre todo en lo que respecta a la retención y motivación de los *colaboradores*. En 2013, a través de un cuestionario autoadministrado online –denominado IFREI 1.5–, este centro desarrolló una investigación para conocer el impacto que las iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar tenían en las empresas participantes, tanto a nivel organizativo como individual. Los principales indicadores relevados fueron la intención de dejar la empresa y la percepción de apoyo de los *colaboradores* por parte de la organización. En ambos casos, las empresas que presentaban un mayor paquete de beneficios en materia de conciliación laboral-familiar obtuvieron mejores resultados, lo cual lleva directamente a concluir que “cuánto mejor es el entorno laboral, en términos de responsabilidad familiar corporativa, menor es la intención de dejar la empresa y mayor la fidelización del talento” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 129).

A continuación, en la Imagen 2 podemos observar un gráfico presentando estos resultados. Las categorías A, B, C y D corresponden a una caracterización realizada por el CONFyE de las empresas participantes del estudio en función del tipo de iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar ofrecida¹¹³. La primera de estas categorías corresponde a las empresas que brindan un entorno *enriquecedor* y favorecen ampliamente la integración trabajo-familia-vida personal, la segunda refiere a aquellas que brindan un entorno *favorable*, mientras que la tercera contempla a aquellas empresas cuyo entorno es *desfavorable* para la conciliación y la cuarta incluye a aquellas que se consideran *contaminantes*, es decir, que “dificultan sistemáticamente

¹¹³ A través del índice IFREI 1.0 el CONFyE clasifica a las empresas en estas categorías, teniendo en cuenta una serie de indicadores que refieren tanto a las iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar, como a otros aspectos que refieren a la cultura corporativa.

la integración entre trabajo, familia y vida personal, entrando de forma sistemática en conflicto y generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 79). Al presentar una relación directamente proporcional entre las intenciones de dejar la empresa y las dificultades para conciliar las responsabilidades laborales y familiares, el gráfico refuerza el mensaje: aquellas empresas que deseen retener a sus talentos deberán *invertir* en iniciativas de conciliación laboral-familiar.



Imagen 2. Resultados del estudio IFREI 1.5 (Debeljuh y Destéfano, 2013: 128).

En el inicio de la última década, mientras en el Congreso de la Nación comenzaban a multiplicarse los proyectos de ley para modificar el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar, y diferentes cámaras empresarias alzaban su voz oponiéndose a tales medidas, surgieron en Argentina diferentes redes de intercambio entre representantes de empresas, escuelas de negocios y consultores de recursos humanos, promoviendo la adopción de estas medidas como una estrategia inteligente para atraer y retener talentos. El CONFyE, la RED e IDEA Diversidad destacan entre estas iniciativas por convocar a un número considerable de compañías, incidir en los programas educativos de importantes escuelas de negocios y participar

en espacios de intercambio con organismos estatales.

Desde las guías de buenas prácticas e informes elaborados por estos espacios, comenzó a argumentarse que las transformaciones ocurridas en la participación laboral femenina de las últimas décadas y en las expectativas de las nuevas generaciones transformaron radicalmente el escenario de la gestión de los recursos humanos. Aquellas empresas que deseen incorporar los mejores talentos y asegurar mejores márgenes de rentabilidad, no pueden desatender esta realidad y deben implementar nuevas políticas laborales para asegurar el ingreso y la permanencia de las mujeres y los jóvenes profesionales. En este sentido, iniciativas tales como las licencias ampliadas por maternidad y paternidad, los servicios de cuidado infantil y la posibilidad de adoptar horarios de trabajo flexibles, dejan de ser evaluadas como un *costo* y en cambio pasan a ser consideradas como una *inversión*. La conciliación laboral-familiar ingresa de este modo en la agenda corporativa como un problema de gestión empresarial.

El análisis hasta aquí realizado pareciera confirmar la imagen de un acercamiento puramente instrumental por parte de estos espacios al problema de la conciliación laboral-familiar. Sin embargo, como veremos en el próximo capítulo, en estos documentos también se afirma que al invertir en este tipo de iniciativas no sólo se está haciendo lo que es mejor para la empresa sino también de *lo que es mejor para la sociedad*.

Capítulo 4. El enfoque de la responsabilidad social y las propuestas de acción ante el problema de la conciliación laboral-familiar

En el capítulo anterior hemos analizado cómo la conciliación laboral-familiar logró inscribirse como un problema de gestión empresarial centrándose en el problema de la atracción y retención de *los talentos*, respondiendo así a un imperativo económico. Sin embargo, al mismo tiempo que observamos un fuerte énfasis en las ventajas económicas que contendrían estas políticas –y que justificarían en definitiva su implementación–, también encontramos una constante alusión a la responsabilidad social de las empresas. Al atender la problemática de la conciliación laboral-familiar las compañías no estarían únicamente haciendo aquello que les *conviene* en términos económicos, sino también respondiendo a un conjunto de demandas sociales insatisfechas. De esta forma, los documentos analizados no sólo apelan a una racionalidad económica para implementar políticas de conciliación laboral-familiar, sino también a un imperativo moral que las empresas debieran incorporar.

En este capítulo analizaremos el imperativo moral que se construye a través de estas publicaciones. A diferencia del imperativo económico, éste no es idéntico ni homogéneo en los documentos analizados. Antes bien, podemos identificar dos variantes que sin ser totalmente contrapuestas, reflejan dos orientaciones morales divergentes: la preocupación por *la protección de la familia* y *la promoción de la equidad de género*. En los primeros dos apartados de este capítulo nos detendremos a analizar cada uno de estos enfoques, prestando especial atención al modo en que enmarcan el problema de la conciliación laboral-familiar y su relación con el trabajo remunerado de las mujeres. Si bien, como veremos a continuación, los dispositivos de conciliación laboral-familiar adquieren diferentes sentidos desde cada uno estos enfoques, ambos suponen una representación de la empresa como un agente de cambio social. En el tercer apartado nos detendremos a analizar este punto y sus consecuencias en términos de aquello que Boltanski y Chiapello denominaran como el problema de las justificaciones del capitalismo. Para finalizar, en el cuarto apartado presentaremos las diferentes iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar propuestas para las empresas.

1. La preocupación por la protección de la familia

“Muchas empresas están echando abajo su propia organización y la sociedad, con prácticas que la dañan y deshumanizan, cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres, como hijos, hermanos y nietos. De este modo se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y principal ámbito de desarrollo de capital social.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 58)

Uno de los principales objetivos del CONFyE –tal como aparece expresado en sus publicaciones y en su sitio web– es instalar en el país una cultura empresarial *familiarmente amigable*, esto es, que asuma a *la familia* como un valor en sí mismo. La apuesta de fondo de este centro de estudios, radicado en el IAE Business School de la Universidad Austral –institución de orientación católica asociada al Opus Dei–, es lograr la adopción por parte del empresariado de aquello que denominan el modelo de la *responsabilidad familiar corporativa* (RFC). En este sentido, las iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar no sólo se plantean como una forma estratégica de atraer y retener talentos, sino también como parte de las políticas de responsabilidad social empresaria.

Desde la perspectiva de este centro, una característica que define a los hogares en la actualidad es la constante y acuciante escasez de tiempo de sus miembros para dedicarse a la vida familiar. Las nuevas expectativas sociales en relación con la igualdad de género junto con las condiciones económicas adversas de las últimas décadas, condujeron a las mujeres a aumentar su participación en el mercado laboral y conformar de manera creciente hogares de dos proveedores con empleos a tiempo completo. Y si bien en parte ello se asume por el CONFyE como un rasgo positivo, en tanto propicia la autonomía económica y el desarrollo personal de las mujeres, a su vez es considerado como un problema ya que supone una drástica reducción del tiempo que en épocas anteriores destinaban a la vida familiar y en particular al cuidado de niños, niñas y familiares dependientes. Asimismo, se afirma que las crecientes exigencias de un mercado laboral cada vez más competitivo llevan tanto a varones como a mujeres a destinar una mayor proporción de su tiempo (físico y mental) al trabajo remunerado, relegando así los espacios y actividades domésticas a un segundo plano y rompiendo con la unidad y armonía que –según el CONFyE– caracterizaban en otras épocas a la vida familiar. En pocas palabras, el diagnóstico realizado por este centro es que “el ritmo de la vida moderna ha impactado en la familia y

lamentablemente los conflictos entre ella y el trabajo son ahora mayores que en otros tiempos” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 163).

En este contexto, se asume que las familias se encuentran atravesando una profunda crisis y no logran cumplir adecuadamente sus funciones, con todo lo que ello implica no sólo a nivel personal sino también social. Como queda expresado en la siguiente cita, esta crisis de la familia se encuentra estrechamente vinculada a otros males sociales:

“A nivel social, cada vez hay menos compromisos matrimoniales y más divorcios, la maternidad ha dejado de ser un valor (...), cada vez hay mayores problemas de salud e incluso muertes debido a las presiones laborales, hay un incremento del fracaso escolar.

A nivel personal, cada vez hay mayores niveles de estrés y adicción al trabajo. Todo gira alrededor del éxito profesional, las relaciones sociales, las amistades, el modo de vivir.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 57-58)

El debilitamiento de la familia aparece entonces como una preocupación central en las publicaciones del CONFyE, y ello le imprime un marcado tono familista al modo en que este centro enmarca el problema de la conciliación laboral-familiar. El familismo puede ser definido como el conjunto de creencias y valores que definen a la familia nuclear heterosexual como modelo ideal (y, por lo tanto, normal y natural) de familia y que, a su vez, postulan a la consanguinidad y el parentesco como los criterios básicos y fundamentales que establecen y definen las obligaciones de cuidado hacia los otros (Jelin, 2010). Desde esta perspectiva, el cuidado provisto por la familia no es reemplazable por otras formas de cuidado, sino que es un tipo de cuidado especial que debe ser protegido tanto por el Estado como por el empresariado y la sociedad en su totalidad. Como puede leerse en la subsiguiente cita, para el CONFyE, el cuidado familiar es único:

“El cuidado adquiere un significado eminente en la comunidad de vida que es la familia. Es allí donde cada ser humano es querido por lo que es, incondicionalmente, *unos cuidan de los otros de una manera que no es equiparable con cualquier otro modo de solicitud o de relación*. Se trata de una forma dinámica y flexible de estar pendiente de las necesidades del otro como si fuera uno mismo. (...) De ahí que la responsabilidad de toda familia de ayudar al nacimiento, crecimiento y desarrollo de cada miembro sea también intransferible e indelegable, entre otros motivos, porque *es el amor el que nutre ese cuidado*. Esa responsabilidad se extiende al cuidado del hogar con las consiguientes tareas domésticas, porque es la sede material de la familia y el ámbito en el que se da una parte importantísima del desarrollo humano.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 37- 38. *Itálicas agregadas*)

El *tiempo familiar* aparece en estas publicaciones como un tiempo preciado, un tiempo irremplazable. Si el cuidado es una necesidad vital de las personas, la familia a su vez es el ámbito *natural e ideal* para atenderla, ya que allí priman lazos de amor, donación y entrega que no encuentran verdaderos sustitutos en otros vínculos. Sólo en la familia se ama a una persona por ser quien es, y sólo allí donde prima el amor se brindan cuidados incondicionalmente. Desde esta perspectiva, los cuidados brindados a través de instituciones colectivas o través de relaciones mercantiles portan un manto de sospecha: son cuidados despersonalizados, cuidados interesados, *cuidados descuidados*. Parfraseando a Viviana Zelizer (2009), podríamos decir que las publicaciones del CONFyE construyen su noción de cuidados desde la perspectiva de los mundos hostiles, en donde el mundo de las transacciones económicas y de la vida íntima se representan como dos esferas separadas y moralmente antagónicas que no deberían mezclarse.

La insistencia en la centralidad de la familia y la preocupación por la forma en que la vida moderna altera sus dinámicas, debe comprenderse en la adscripción del CONFyE al Opus Dei. Si bien en la mayor parte de los documentos analizados no observamos menciones explícitas a la Doctrina Social de la Iglesia, la edición de la Guía de Buenas Prácticas del año 2017 incluye citas a la Carta de Derechos de Familia de 1983. En dicho documento, la Iglesia Católica expresó su posicionamiento sobre la familia, definiéndola como una sociedad natural, preexistente al Estado y cualquier otra sociedad política, fundada sobre la base de la unión entre un hombre y una mujer comprometidos con la misión de transmitir la vida, como así también los valores culturales, éticos, sociales, espirituales y religiosos a su descendencia. En este sentido, se afirma que la familia constituye la célula básica de la sociedad. Respecto a la relación entre familia y trabajo, en su artículo 10 se establece que:

“Las familias tienen derecho a un orden social y económico en el que la organización del trabajo permita a sus miembros vivir juntos, y que no sea obstáculo para la unidad, bienestar, salud y estabilidad de la familia, ofreciendo también la posibilidad de un sano esparcimiento.

a) La remuneración por el trabajo debe ser suficiente para fundar y mantener dignamente a la familia, sea mediante un salario adecuado, llamado ‘salario familiar’, sea mediante otras medidas sociales como los subsidios familiares o la remuneración por el trabajo en casa de uno de los padres; y debe ser tal que las madres no se vean obligadas a trabajar fuera de casa en detrimento de la vida familiar y especialmente de la educación de los hijos.

b) El trabajo de la madre en casa debe ser reconocido y respetado por su valor para la familia y la sociedad.” (Pontificio Consejo para la Familia, 1983: Art 10)

Si bien es cierto que nociones tales como que la familia es la célula de la sociedad, o que es una institución natural fundamentada en la complementariedad del varón y la mujer, aparecen recurrentemente en las guías del CONFyE, proponemos utilizar el término *familismo aggiornato* para diferenciar la posición de este centro de las concepciones más tradicionales que suponen –como se evidencia en la cita anterior– una marcada división sexual del trabajo al interior de las familias. El *familismo aggiornato*, puede entenderse como un conjunto de creencias y valores que, si bien sostienen a la familia nuclear y heterosexual como modelo idealizado, como un espacio de armonía y refugio frente a un mundo en constante cambio y caos, como el lugar por excelencia del don y los cuidados, ya no suponen una diferenciación de roles tan tajante y estricta entre varones y mujeres. Dicho en otras palabras, el *familismo aggiornato* no supone una esposa ama de casa y un marido proveedor económico. Si no más bien, tal como se plantea en las guías analizadas, se valora un reparto más equitativo de las tareas del hogar entre los cónyuges:

“Históricamente se ha pensado que la atención al hogar es una responsabilidad propia de las mujeres y si bien es cierto que ellas están más dotadas y capacitadas para sacarlo adelante, no debería ser una competencia exclusivamente femenina. En una sociedad como la nuestra, en la que tanto el varón como la mujer se plantean trabajar fuera de casa, es preciso reconsiderar el reparto de responsabilidades del cuidado de los hijos unido a una revalorización del trabajo del hogar en la sociedad.” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 248-249)

Si el diagnóstico es que la mayor participación laboral de las mujeres condujo a un menor tiempo familiar, la solución propuesta no será sin embargo que ellas abandonen su trabajo remunerado o reduzcan el tiempo que dedican al mismo, sino que las empresas *se humanicen* adoptando esquemas de horarios y licencias que les permitan equilibrar ambos mundos. Desde esta perspectiva es la organización del trabajo la que debe reacomodarse para no alterar las *funciones naturales* de la familia, y no al revés. Asimismo, ya no se trata de asegurar que las mujeres cumplan exclusivamente con las tareas de cuidado en sus hogares, sino que los varones también participen del *tiempo familiar*. En este sentido, se sostiene que ellos también deberían poder hacer uso de licencias frente al nacimiento de sus hijos, trabajar desde la casa cuando lo requieran, optar por horarios flexibles de trabajo que les permitan atender

sus responsabilidades familiares y, sobre todo, no ser evaluados negativamente por sus compañeros y superiores por hacer uso de estos beneficios.

Desde este enfoque se afirma que las empresas no sólo deben implementar políticas de conciliación laboral-familiar para lograr un mayor compromiso de sus trabajadores, sino porque también tienen “el deber ético de tener en cuenta los derechos familiares de las personas que integran la organización” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 130). Así es que desde el CONFyE se propone al mundo empresarial adoptar el modelo de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC):

“entendido como un modelo integral que busca no sólo la conciliación familia y trabajo para los empleados de la empresa (que puedan éstos hacer más compatible su vida familiar y sus obligaciones laborales), sino también construir una cultura que implique tomar a la familia de los colaboradores como un nuevo *stakeholder*, de manera inclusiva (no discriminatoria) y que tenga un efecto de expansión en todos los miembros de la organización y hacia fuera de ella.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 57)

Se trata de un modelo que no sólo busca incidir en la actuación de los trabajadores al interior de la empresa (atendiendo a los problemas de la motivación, rotación y ausentismo que analizamos en la sección anterior), sino que fundamentalmente está centrado en abordar lo que entiende como un problema de orden público: el debilitamiento de la familia. Para hacer frente a ello, el modelo RFC insta a considerar a las familias de los *colaboradores* como un *stakeholder* de las compañías. Este término, que podría traducirse como “parte interesada”, es utilizado dentro de las literaturas del *management* para hacer referencia a los diferentes actores que pudieran afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de una empresa (como proveedores, acreedores, clientes, etc). Dentro del campo de la Responsabilidad Social Empresaria, se emplea para dar cuenta de los grupos o sectores de la sociedad civil que pueden verse perjudicados por la actividad de una compañía, cuya voz e intereses deben ser tenidos en cuenta si se apuesta a construir un negocio sustentable. Desde la propuesta del CONFyE, asumir a la familia de los colaboradores como un stakeholder más supone entenderla como un grupo con legítimos intereses en relación con la compañía. Por lo tanto, la situación familiar de los colaboradores no puede simplemente desconocerse sino que debe ser incluida dentro de las estrategias y el plan de acción de una empresa ya que su propia sustentabilidad puede verse comprometida de no hacerlo. Este último punto aparece ilustrado en diferentes pasajes de los textos

analizados recurriendo a una comparación con las prácticas de protección al medio ambiente:

“En el pasado, no existían políticas que protegieran activamente el medio ambiente. Había una falta de conciencia en las empresas de estar destruyendo y dañando el planeta tierra. Nos tomó tiempo entender y aprender los múltiples efectos perversos que llegan por no proteger el medio ambiente y ahora ponemos medios concretos para protegerlo. Hoy en día, sin embargo, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su organización y la sociedad con prácticas que la dañan y deshumanizan ya que no permiten que su personal satisfaga su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única ‘humanofactoría’ forjadora de capital humano y social capaz de desarrollar empresas muy cohesionadas, así como sociedades unidas y maduras.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 88)

Al asumir a la familia como un *stakeholder*, las empresas pueden advertir cómo sus prácticas *contaminan la ecología humana* y reacomodar sus estrategias para reducir dicho impacto. Adoptar el modelo de RFC supone en última instancia una contribución a la preservación de la familia y por lo tanto del medio ambiente sobre el cual se emplaza la actividad empresarial.

Otro aspecto que debe señalarse es la constante recurrencia a nociones asociadas con la teoría del capital humano para fundamentar la adopción del enfoque de la RFC. Así, por ejemplo, se afirma que la familia es “el ámbito en donde el niño se desarrolla inicialmente y el que permitirá mayores posibilidades de adquirir el capital humano y social necesario para convertirse en un trabajador productivo y estable” (Debeljuh y Destéfano, 2015: 30). El tiempo que una madre y un padre pasan junto a sus hijos en sus primeros años, el conjunto de estímulos que son capaces de brindarles en su interacción cotidiana, pero también el afecto, los cuidados y la contención aparecen entonces como elementos capaces de ser analizados como una inversión a futuro, como elementos formadores de capital humano. Por lo tanto, invertir en iniciativas que permitan preservar a la familia no es sino invertir en capital humano, asegurar a futuro (y para en conjunto de la sociedad) trabajadores productivos y estables.

De esta forma, el *familismo aggionardo*, articulado con nociones asociadas a la teoría del capital humano, conforman una perspectiva económica y moral particular. La familia es la base de la sociedad e invertir en iniciativas que procuren preservarla y estabilizarla redundan en un beneficio económico para el conjunto de la sociedad. Invertir en iniciativas que fortalezcan a la familia es invertir en (y apostar por) el bien

común. Implícitamente quedan por fuera de este esquema los arreglos familiares que no se ajusten a la imagen idealizada de la familia nuclear heterosexual. Las otras formas de familia (que dentro de este esquema no son sino el reflejo de la crisis de “la familia”) no contribuyen del mismo modo a la formación del capital humano y por lo tanto al bien común.

Invertir en iniciativas que faciliten la conciliación laboral-familiar es visto entonces como una inversión a futuro, no sólo a nivel de las unidades de producción sino más bien a nivel social ya que se trata de asegurar una mayor empleabilidad y productividad de la población. Esto supone un llamado para obtener el compromiso del Estado y de toda la sociedad:

“De estas razones se desprende que es prioritario empoderar a las familias para que su función social y su rol desde el punto de vista económico brinden futuros beneficios a la sociedad en su conjunto. Se trata de un desafío compartido entre varios actores. Desde el Estado atendiendo a las familias, sobre todo a aquellas más vulnerables, facilitándoles el acceso a la sanidad y a la educación, fomentando matrimonios saludables y una paternidad responsable, a través de políticas públicas a favor de la familia. Desde el sector empresarial, revalorizando y honrando a las familias trabajadoras, facilitándoles la flexibilidad para conciliar la vida familiar y laboral según sus necesidades a través de nuevas formas de organización del trabajo compatibles con el desarrollo de nuevos estilos de vida, y adaptándose a los cambios de las personas y a sus nuevas demandas. Fomentar familias sanas y unidas nos involucra a todos. La familia es una pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo no solo económico, sino también social impactando sobre la riqueza, el bienestar y la educación de la población, variables de gran incidencia a nivel macroeconómico.” (Debeljuh y Destéfano, 2015: 38)

Preservar a la familia, humanizar el trabajo y asegurar las condiciones que permitan el fortalecimiento económico de la sociedad son objetivos que trascienden la búsqueda de ganancias particulares o la eficiencia al interior de una la organización empresarial. El modelo de la RFC propuesto por el CONFyE supone considerar a las iniciativas empresariales de conciliación laboral-familiar como algo más que una estrategia para atraer y retener talentos, como un proyecto que trasciende el ámbito propio de las compañías, y que supone un compromiso de quienes lo asumen con el bien común.

2. La promoción de la equidad de género, en la empresa y en los hogares

“¿Qué acciones impulsamos para que sean más las mujeres talentosas tomando decisiones? ¿Qué políticas implementamos o podemos comenzar a implementar donde el mérito sea reconocido, valorado y buscado? ¿Estamos dispuestos a generar un cambio que renueve el ámbito laboral? ¿Buscamos sinceramente la *equidad*? (IDEA, 2018: 12)

En las publicaciones de la RED e IDEA Diversidad ya no encontramos una preocupación explícita por la familia en tanto institución amenazada por las transformaciones sociales de las últimas décadas, sino más bien por la persistencia de prácticas institucionales que impiden la plena inserción de las mujeres en el mundo empresarial, como así también de otros grupos históricamente discriminados (como por ejemplo gays, lesbianas, personas trans, personas con discapacidad, afrodescendientes, etc). Desde ambos espacios se apunta principalmente a desarrollar una “estrategia integral de género” al interior de las compañías que sea capaz de asegurar “la inclusión y el desarrollo de las mujeres como individuos de pleno derecho y en igualdad de condiciones” (Sucarrat, 2017: 10). De allí que en sus publicaciones se aborden diferentes problemáticas como las prácticas discriminatorias en los procesos de selección del personal, la segregación horizontal al interior de las compañías e incluso las situaciones de acoso y violencia de género en el ámbito laboral. En este sentido, el problema de la conciliación laboral-familiar aparece como parte de un problema más amplio: la equidad de género en el mundo del trabajo.

En los documentos analizados se parte de afirmar que en las últimas décadas se produjeron avances muy importantes a nivel nacional e internacional en lo que respecta a la equidad de género y al reconocimiento de los derechos del colectivo LGBT¹¹⁴. En este sentido, se recuperan diferentes instrumentos jurídicos internacionales como la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030 de Naciones Unidas, dando cuenta de un creciente movimiento y activismo internacional en favor de los derechos de las mujeres y las personas LGBT. Asimismo, se reconoce que en estos asuntos Argentina logró posicionarse a la vanguardia en la región a través de la promulgación de las leyes que establecen el cupo

¹¹⁴ Lesbianas, gays, bisexuales y trans.

femenino en el ámbito legislativo¹¹⁵ y la actividad sindical¹¹⁶, que previenen y sancionan la violencia de género¹¹⁷ y que reconocen la diversidad sexual¹¹⁸. Sin embargo, a pesar de todo este andamiaje normativo nacional e internacional, tanto de la RED como IDEA Diversidad se sostiene que aún persisten fuertes desigualdades en la sociedad argentina, estableciendo un hiato entre el texto de la ley y las prácticas sociales, particularmente en el ámbito laboral. Así es que en la *Guía de género para empresas* de la RED se dedican numerosas páginas a analizar las brechas en el nivel de actividad, las tasas de empleo, desocupación, informalidad y remuneración entre varones y mujeres, con el objeto de dimensionar las desigualdades persistentes, pero también de convocar a la acción:

“Luego de haber comprendido las barreras que enfrentan mujeres y varones para vivir y trabajar en igualdad, se observa la necesidad de atravesar cambios sociales estructurales. Las organizaciones empresariales son actores sociales que pueden desempeñar un rol fundamental en la construcción de igualdad, trabajando desde sus ‘micro sociedades’ entendiendo que las organizaciones funcionan bajo ciertos órdenes sociales, con sistemas de gobernanza, con jerarquías, con distribución de responsabilidades y creación de oportunidades, que dan espacio para diseñar e instaurar nuevas reglas de juego de estos sistemas, que pueden servir como modelo inspirador para la sociedad en su conjunto.” (Sucarrat, 2017: 48)

Más allá de los avances en materia normativa, si realmente se pretende alcanzar la equidad de género se advierte la necesidad emprender un cambio cultural que requiere del compromiso de todos los actores de la sociedad, entre ellos el sector empresarial. La implementación de iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar adquiere aquí un nuevo sentido: ya no se trata únicamente de diseñar medidas que apunten a mejorar el clima laboral o que permitan atraer y retener de *talentos femeninos*, sino también de actuar sobre las barreras y obstáculos que impiden la participación igualitaria de varones y mujeres en el ámbito laboral. La equidad de

¹¹⁵ Ley Nacional 24.012 de Cupo Femenino (B.O. 3/12/1991). Establecía una cuota de al menos un 30 % de participación de mujeres en las listas electorales para cargos legislativos. En Noviembre de 2017, se sancionó la Ley Nacional 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política (B.O. 15/12/2017), la cual establece que las listas para elecciones legislativas deberán contener un 50% de candidatas mujeres de forma intercalada, para garantizar la paridad en la representación.

¹¹⁶ Ley Nacional 25.674 de Cupo Sindical Femenino (B.O. 29/11/2002). Esta ley establece que la representación femenina en los cargos electivos y representativos de las asociaciones sindicales será de un mínimo del 30%.

¹¹⁷ Ley Nacional 26.485 de Protección Integral Para Prevenir, Sancionar, Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (B.O. 14/04/2009).

¹¹⁸ Ley Nacional 26.618 de Matrimonio Igualitario (B.O. 22/07/2010) y Ley Nacional 26.743 de Identidad de Género (B.O. 24/05/2012).

género aparece aquí ya no como un medio para obtener mejores resultados, sino como un valor y un fin en sí mismo al que debiera aspirar toda organización empresarial.

En este sentido, la propuesta de ambos espacios no se reduce únicamente a implementar un conjunto de medidas o acciones concretas, sino más bien a construir una *nueva cultura corporativa* que asuma a la equidad de género como un valor organizacional. En lo que respecta a la conciliación laboral-familiar, ello supone mucho más que ampliar las licencias o brindar servicios de cuidado, supone también cuestionar una cultura corporativa fuertemente androcéntrica. De allí que en diferentes pasajes de los textos analizados encontremos un llamado a modificar los modelos de liderazgo impulsados por las empresas, como así también las prácticas informales que excluyen a las personas con responsabilidades de cuidado de los espacios de toma de decisiones:

“En muchas organizaciones, se siguen manteniendo vigentes el hábito y la práctica de toma de decisiones en ámbitos u horarios informales o extralaborales, tales como en los almuerzos, salidas, partidos de fútbol o de golf. Estos procesos se pueden dar en culturas organizacionales donde predomina, por ejemplo, el ‘Old Boy’s Club’, redes de contactos cuyos efectos son casi invisibles y poderosos, donde ciertos temas o áreas son dominados por varones. Estos, incluso, comparten similares características socio-culturales, y con sus prácticas excluyen a las personas que no participan de esos espacios, especialmente a las mujeres, ya que, generalmente, tienen lugar en momentos en los cuales una persona que se responsabiliza de las tareas domésticas y de cuidado no tiene la posibilidad de participar.” (Sucarrat, 2017: 39)

Un aspecto que merece ser resaltado es que al enfocar la conciliación laboral-familiar desde la perspectiva de la equidad de género, desde la RED se afirma que estas iniciativas no debieran estar destinadas únicamente a las mujeres, ya que ello supondría “reforzar los estereotipos y roles de género, profundizar la desigual distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como naturalizar el rol de cuidadoras y responsables del ámbito doméstico” (Sucarrat, 2017, 38). Por el contrario, se recomienda ampliar estas iniciativas al conjunto de las y los trabajadores, independientemente de su género y del tipo de familia que conformen. En este sentido, no se trata simplemente de asegurar que las mujeres empleadas en una empresa puedan compatibilizar sus responsabilidades domésticas con sus obligaciones laborales, sino también de incidir sobre el modo en que se distribuyen las tareas domésticas y de cuidado de sus hogares. Dicho con otras palabras, se trata de actuar, a partir de una disposición propia del ámbito laboral en la organización doméstica de los hogares. De

allí que en estos documentos aparezca recurrentemente la noción de *corresponsabilidad*. Promover diferentes iniciativas en materia de conciliación desde el enfoque de la corresponsabilidad de los cuidados, es visto como una forma de comprometerse en un proyecto que *excede* a la empresa y que tiene un impacto en la sociedad. No se trata sólo de alcanzar la equidad de género al interior de las empresas, sino también al interior de los hogares.

Incluir a los varones como sujetos destinatarios de las iniciativas de conciliación laboral-familiar aparece en los documentos de la RED e IDEA Diversidad como un verdadero desafío. No supone únicamente brindarles la posibilidad de hacer uso de las licencias por nacimiento o enfermedad de las/os hijas/os, de acceder a las jornadas de trabajo reducidas o a los servicios de cuidado infantil provistos por las empresas. También incluye trabajar sobre una cultura corporativa que, hasta el día de hoy, no había considerado a los varones como sujetos con responsabilidades de cuidado. De allí que se sostenga que “es importante que la empresa provea un ambiente inclusivo de trabajo, adecuado para que los colaboradores varones puedan asumir libremente *nuevos modelos masculinos*, ya sea en su vida personal doméstica como a nivel organizacional” (Sucarrat, 2017: 52. *Itálicas agregadas*).

En relación con este último punto, en los documentos analizados aparece como una preocupación no menor la efectiva utilización de estos *beneficios* por parte de los varones, llamando la atención sobre la incidencia negativa de las expectativas de su entorno (esto es, la mirada y la evaluación que otros varones hacen sobre ellos). Al respecto es sumamente ilustrativa la pregunta que se hace Edith Pecci en el informe *¿Qué significa ser iguales?* de IDEA Diversidad: “¿estarán preparadas nuestras organizaciones para encontrarse con un Gerente o Director varón que plantee que desea tomarse 6 meses de licencia por paternidad, sin que eso implique considerar que no puede continuar ocupando ese rol?” (IDEA, 2018: 39). Por ello, no basta simplemente con disponer de estas medidas, sino que las empresas que asuman un *verdadero compromiso* deben acompañar con otras acciones, como por ejemplo:

“visibilizar referentes varones en puestos de liderazgo corresponsables en el cuidado, de modo de explicitar y comunicar interna y externamente modelos alternativos, más acordes con una visión de distribución más equitativa de las tareas no remuneradas y que desafíen los roles de género tradicionalmente asignados a varones y mujeres.” (Sucarrat, 2017: 76)

Desde la perspectiva de la RED, es importante además reconocer diversas formas de familia como así también diversas necesidades de cuidado, ya que de lo contrario podrían crearse nuevas prácticas discriminatorias:

“A nivel organizacional, es importante pensar e incorporar acciones que favorezcan una mejor integración entre la vida laboral y familiar, tanto para varones como para mujeres con hijos, hijas o personas dependientes, ya sean mayores o con discapacidad. Pero también, es necesario reconocer que la sociedad argentina ha atravesado por profundas transformaciones socioculturales. En este sentido, las demandas en la materia se diversificaron y ya no responden a un modelo único tradicional, por lo que las políticas deben considerar la *diversidad en las composiciones familiares* (familia nuclear tradicional, familias con jefatura femenina, ensambladas, monoparentales, etc.), independientemente de la orientación sexual o la identidad de género de sus integrantes (familias compuestas por parejas de mujeres lesbianas, varones gays o integradas por personas trans).” (Sucarrat, 2017: 79. Itálicas agregadas)

En este sentido, desde la RED sugieren evitar expresiones tales como *licencia por maternidad* y *licencia por paternidad*, reemplazándolas por otras expresiones que que refieran a la responsabilidad y la acción que la persona tiene que llevar adelante independientemente de su género. Por ejemplo, en el caso de las licencias por nacimiento de un hijo se sugiere utilizar las expresiones *licencia para personas gestantes* y *licencia para personas no gestantes*.

Promover la equidad de género al interior de la empresa y de los hogares, garantizar el respeto a la diversidad, construir una sociedad más igualitaria. Nuevamente observamos cómo, a través de las iniciativas de conciliación laboral-familiar, se busca vehiculizar un conjunto de objetivos que exceden el interés lucrativo de las empresas y que suponen una contribución al bien común.

3. Empresas como promotoras del cambio social

“Este estudio es un grito, un llamado a la acción.”
(IDEA, 2018: 63)

Ya sea desde el enfoque familista del CONFyE o el de la equidad de género de la RED e IDEA Diversidad, en los documentos analizados sobrevuela una visión de la empresa como promotora del cambio social. No sólo se busca dar solución a un problema de gestión empresarial (la atracción y retención de talento) sino también a un problema social: en un caso, la crisis de la familia y en otro la persistente inequidad de género. En este sentido, las diferentes acciones de conciliación laboral-familiar que

se sugieren en los textos no van en línea únicamente con el objetivo de hacer más eficiente a una empresa, sino también de contribuir al bien común (a pesar que éste sea definido de maneras divergentes).

Según Luc Boltanski y Ève Chiapello (2002), la literatura de gestión empresarial puede ser analizada en dos planos. Por un lado, como un medio a través del cual se difunde un conjunto de innovaciones técnicas en materia de gestión y dirección del personal con el objetivo hacer más eficaces y competitivas a las empresas, garantizando la continuidad del proceso de acumulación capitalista. Por otro, como un soporte narrativo que vehiculiza un conjunto de valores, creencias y sentidos socialmente legitimados, con la pretensión de suscitar la adhesión e implicación de los cuadros, gerentes y managers al proyecto de la empresa. Dicho en otras palabras, es un tipo de literatura que no está orientada única y exclusivamente a la obtención de beneficios, sino que también pretende brindar un marco de sentido a la acción de los sujetos. En palabras de los autores, es un tipo de literatura que

“no puede conformarse con articular motivos e incentivos de tipo económico, sino que debe asimismo apoyarse en objetivos normativos que tengan en cuenta no sólo las aspiraciones personales de seguridad y autonomía, sino también la forma en que estas aspiraciones pueden imbricarse con una noción más general de bien común.” (Boltanski y Chiapello, 2002: 99)

Para lograr una efectiva adhesión de los cuadros y *managers*, la literatura de gestión empresarial debe ser capaz de generar entonces dos tipos de justificaciones, las individuales (vinculadas con inquietudes personales como la autorrealización y la seguridad) y las generales (vinculadas con problemas sociales y orientadas hacia el bien común). Si bien este procedimiento está presente en el conjunto de los textos analizados, se presenta con mayor nitidez en las guías del CONFyE, las cuales incluyen una sección con testimonios de trabajadores y trabajadoras beneficiados por las políticas de conciliación laboral-familiar de sus empresas. Se trata de un conjunto de relatos que cumplen una doble función. Por un lado, demuestran al lector que las políticas de conciliación laboral-familiar son un elemento sumamente valorado por las y los trabajadores, incidiendo en su permanencia en la empresa. De alguna forma, pueden ser considerados como narraciones que *humanizan* los datos estadísticos sobre retención elaboradas por este mismo centro de estudios. Por otro lado, también pretenden generar una implicación emocional del lector con el proyecto que se está

presentando. A través de los testimonios puede observarse que la implementación de estas medidas resuelve las tensiones entre las responsabilidades laborales y de cuidado, fortalece los vínculos familiares redistribuyendo tareas al interior de los hogares, y – en definitiva– contribuye a la construcción de un mundo más humano.

Esta doble función de los testimonios se observa claramente en el relato de un trabajador, beneficiado con la licencia de paternidad extendida:

“Mi mayor miedo antes de que naciera mi hijo era cómo iba a formar el vínculo con él. Siempre pensaba que con la madre se daba de manera natural, al haber estado en su panza, al tomar el pecho. Pero el lazo con el padre hay que construirlo. Y muchas veces no ocurre durante el primer tiempo. Pero el haber tenido la posibilidad de involucrarme en todos sus momentos, desde el minuto cero de su vida, hizo las cosas más fáciles. Hoy puede quedarse tranquilo conmigo si no está la mamá. A la noche, si llora y escucha mi voz, se calma. Como papá, no puedo sentirme más satisfecho. Mi experiencia fue súper positiva. No hay nada que a uno lo haga más feliz que compartir el tiempo con su hijo y su esposa. Desde su llegada a la vida, pude conocerlo, mimarlo, sentirlo cerquita mejilla con mejilla y, por otro lado, tuve la oportunidad de que me conozca y reconozca. Es impagable.” (Debeljuh y Ordoñez y Revuelta, 2017: 160)

La descripción de escenas de la vida cotidiana en el cuidado de un bebé recién nacido, el registro coloquial del testimonio y las constantes menciones a los sentimientos de satisfacción y felicidad logran enfatizar el carácter humanizador de estas medidas, las cuales son representadas como un beneficio “impagable”. En este mismo sentido, puede analizarse el testimonio de una encargada de producción de una empresa textil:

“El día que se inauguró el jardín, no podíamos creer el lugar que habían construido para que nuestros hijos crecieran. Por aquel entonces, estaba esperando mi segundo hijo y para mí fue una tranquilidad saber que contaría con ese lugar tan cálido y al cuidado de las mejores manos. El poder estar tan cerca de él y visitarlo durante la jornada laboral me ayudó muchísimo ya que pude compartir momentos de alimentación y juego durante el primer año (...). Tiene la ventaja de que cuando la empresa permanece abierta el jardín también. Para nuestra familia el tener la posibilidad de enviar a mi hijo al jardín de Mimo es un privilegio muy grande. Hace tres años que va y ama ese lugar. Verlo tan feliz, nos hace sentir muy seguros y agradecidos.” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 190)

El relato en clave de agradecimiento por haber podido estar cerca de su hijo, visitarlo durante la jornada laboral y compartir de este modo su crecimiento, enfatiza nuevamente el carácter humanizador de las iniciativas empresariales de conciliación laboral-familiar. Si la licencia por paternidad extendida era percibida como un beneficio *impagable*, aquí poder contar con un centro de cuidados en la propia

compañía es visto como un *privilegio* muy grande, lo cual daría a entender que estas medidas también aseguran la fidelización de los trabajadores con la compañía.

Entendemos que estos testimonios vehiculizan los dos tipos de justificaciones señaladas por Boltanski y Chiapello. Permiten, por un lado, imaginar un mundo del trabajo armónico y seguro, donde cualquier empleado o empleada puede proyectar su carrera laboral sin tener que renunciar por ello a su proyecto familiar. Por otro lado, brinda a las y los responsables de las áreas de recursos humanos, gerentes, directivos o *managers*, la posibilidad de convertirse en los hacedores de este nuevo orden social, quienes hagan su aporte a la sociedad al promover estos programas que benefician al mismo tiempo a la empresa y la sociedad. Este último punto se refuerza también con la inclusión de testimonios de gerentes, líderes o mandos medios que implementaron dichas medidas en sus compañías:

“En mi experiencia personal y como líder de la organización, veo que las políticas de conciliación tienen un efecto motivador y generan compromiso y responsabilidad. Que los líderes nos hayamos sumado a estas prácticas proporciona un empuje adicional, generando empatía. Personalmente, me ha permitido una mayor conciliación entre mi vida familiar y profesional, lo que implicó un mayor desarrollo en ambas esferas. Puedo optimizar el uso de mi tiempo, por ejemplo, con la práctica del teletrabajo y la semana adicional de vacaciones que tenemos los líderes, y me permite compensar de alguna manera, el tiempo adicional que dedico eventualmente a mi trabajo. Pienso que esta iniciativa es un *win-win* para todos e implica un cambio en la manera de trabajar. Hay diferentes maneras de medir los resultados en el trabajo, no solo por la presencia física o la cantidad de tiempo que un empleado invierte en la oficina. Solo hay que ser creativos y buscar formas alternativas.” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 218. *Itálicas agregadas*)

Las iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar aparecen así como un conjunto de beneficios que permiten a las y los trabajadores participar del cuidado de sus hijos, redistribuir las tareas del hogar y afianzar los vínculos familiares. Asimismo, son descritas como medidas que redundan en un impacto positivo en la dinámica de trabajo ya que generan mayor compromiso, responsabilidad y motivación, tres problemas frecuentes en el campo de la gestión del personal. Finalmente, son iniciativas que contribuyen al bien común, ya sea promoviendo la equidad de género o asegurando la preservación de la familia. De allí que su implementación termine siendo pensada desde la lógica del ganar-ganar. Implementando mejoras en las políticas de conciliación laboral-familiar los managers logran constituirse como promotores del cambio social, al mismo tiempo que aseguran los intereses y mejoran

la rentabilidad de la empresa para la cual trabajan.

4. ¿Hacia una nueva organización del trabajo?

Entre las diferentes iniciativas en materia de conciliación laboral-familiar sugeridas en los textos analizados, podemos distinguir entre aquellos dispositivos que brindan tiempo, servicios y dinero para destinar al cuidado de familiares o personas dependientes de aquellos que suponen una reorganización temporal y espacial del trabajo remunerado (como por ejemplo el llamado *home office* o teletrabajo). Si bien la literatura académica sobre políticas de cuidado suele considerar a estos últimos como parte de los dispositivos que otorgan tiempo para cuidar –manteniéndose dentro de la clasificación clásica establecida por Ellingsaeter (1999)–, entendemos que merecen ser considerados a parte. Mientras que los primeros establecen una clara distinción entre *tiempo de trabajo* y *tiempo de cuidados*, los segundos en cambio presuponen la posibilidad de lograr una articulación entre ambos. Por ello, proponemos utilizar la categoría de “*dispositivos clásicos de conciliación laboral-familiar*” para hacer referencia a los distintos tipos de licencias y servicios de cuidado, y “*dispositivos de articulación laboral-familiar*” para aludir a las estrategias de flexibilización temporal y espacial del trabajo. Mientras que una licencia por nacimiento o adopción supone *liberar* a una trabajadora o un trabajador de sus obligaciones laborales para poder dedicarse personalmente a cuidar de su hija o su hijo –estableciendo una clara distinción entre el *tiempo de trabajo* y el *tiempo de cuidados*–, los dispositivos que otorgan una mayor flexibilidad en el manejo de los tiempos –como la modalidad de trabajo a distancia o *homeoffice*– no suponen necesariamente una reducción del tiempo de trabajo remunerado ni tampoco una distinción entre el *tiempo de trabajo* y el *tiempo de cuidados*.

A continuación, describiremos los diferentes dispositivos propuestos en los textos analizados, prestando atención al énfasis otorgado a unos y otros, pero previamente cabe realizar una aclaración. Mencionamos anteriormente que los textos analizados adoptan un formato de “guía de buenas prácticas”. En este sentido, no prescriben ni ordenan la adopción de ningún dispositivo de conciliación laboral-familiar en particular, ni tampoco determinan las características específicas que los

mismos *deben* tener. Antes bien, lo que realizan son sugerencias, señalando que en cada caso puntual las medidas tendrán que ser implementadas atendiendo a la realidad, funcionamiento y posibilidades de cada empresa. Al ser concebidas como iniciativas voluntarias, su implementación queda sujeta a la discreción o prudencia de los equipos de recursos humanos o gestión del personal de cada compañía. En tanto son medidas ampliatorias de aquellas estipuladas por la LCT y concebidas como un “beneficio” otorgado por la compañía y no un derecho laboral, la parte empleadora puede determinar unilateralmente las condiciones de acceso a los mismos. Por esta razón, las medidas que describiremos a continuación no deben ser consideradas ni como un piso mínimo, ni tampoco como un conjunto de dispositivos estándar, sino más bien como una batería de alternativas sugeridas para ser aplicadas (voluntaria y discrecionalmente) en cada caso puntual.

4.1 Los dispositivos clásicos de conciliación.

Entre los dispositivos clásicos de conciliación laboral-familiar sugeridos en los textos analizados, se destacan las propuestas que implican una ampliación de las licencias por nacimiento y adopción, como así también la provisión de servicios de cuidado infantil, ya sea en las instalaciones de la empresa, a través de terceros o mediante una retribución económica. Si bien no se prescribe ni sugiere una cantidad específica de días de licencia, se recomienda enfáticamente su extensión reconociendo que los tiempos previstos por la legislación nacional tanto para varones como mujeres son sumamente escasos. Asimismo, se señala la conveniencia (y el deber) de lograr un esquema equitativo en términos de género en las prestaciones otorgadas, ya sea equiparando las licencias de los varones con aquellas previstas para las mujeres, como así también brindando a los primeros la posibilidad de llevar a sus hijas/os a los espacios de cuidado infantil provistos por la empresa o reintegrando sus gastos en concepto de guardería. En este punto, no observamos diferencias sustanciales entre las propuestas del enfoque familista del CONFyE y del enfoque de la equidad de género de la RED e IDEA Diversidad. Desde los tres espacios se busca involucrar a los varones en los dispositivos de conciliación laboral-familiar.

A partir de los documentos analizados, hemos podido identificar las siguientes iniciativas:

Cuadro 4. Dispositivos clásicos de conciliación laboral-familiar según la tipología desarrollada por Ellingsaeter (1999)

Tipo de dispositivo	Descripción
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Horario laboral reducido para madres y padres con niñas y niños pequeños (con o sin reducción proporcional de salario) • Ampliación de las licencias otorgadas en el marco de la ley por nacimiento tanto a mujeres como a varones (con o sin remuneración). • Obligatoriedad de la licencia por paternidad (práctica sugerida ante la evidencia de reticencia a solicitarla). • Equiparación de las licencias por nacimiento y adopción. • Incorporación de licencias especiales: por adaptación de los hijos a la escolaridad, por reuniones con el establecimiento educativo de los hijos, por atención a la salud de los hijos u otros familiares, etc. • Programas de <i>soft-landing</i>: Medidas de reincorporación gradual para trabajadoras y trabajadores que retornan de una licencia por nacimiento o adopción (por ejemplo, part-time durante los primeros tres meses luego de finalizada la licencia). Suelen estar enfocadas especialmente a las madres.
Servicios e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de salas maternas y de cuidado infantil, sin distinción de género del trabajador beneficiario. • Instalación de lactarios o espacios de alimentación para bebés, sin distinción de género del trabajador beneficiario.
Dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidios o reintegro de gastos para servicios de cuidado infantil (salas maternas, guarderías, jardines de infantes, etc.), sin distinción de género del trabajador beneficiario.

Fuente: Elaboración propia a partir del corpus de documentos relevado.

Como podemos ver se trata de un amplio conjunto de medidas que, tomadas en su conjunto, superan largamente las disposiciones de la LCT y de los proyectos de ley que fueron debatidos en el Congreso Nacional entre 2003 y 2011. La gran mayoría de ellas son ampliaciones de dispositivos ya existentes, como la extensión de las licencias por nacimiento o adopción. Sin embargo, también observamos algunas medidas innovadoras como la instalación de servicios de cuidado infantil, sin distinción de género del trabajador beneficiario; los programas de regreso progresivo al trabajo, denominados *soft-maternity* o *soft-paternity landing*; y las licencias por motivos especiales. Entre estas últimas, se destacan aquellas que incluyen actividades vinculadas al cuidado infantil no contempladas por la legislación nacional, como por ejemplo la asistencia y participación en reuniones y actos escolares.

Aunque los diferentes dispositivos sean presentados como opciones que deben

ajustarse a las posibilidades y realidad de cada empresa, según la evaluación que realicen los respectivos equipos de recursos humanos y gestión del personal, suelen destacarse reiteradamente los ejemplos de empresas que ampliaron la licencia por maternidad remunerada entre 3 y 6 meses, la licencia por paternidad entre 15 y 40 días y que establecieron una equiparación entre las licencias por nacimiento y adopción. En cierta forma, se trata de ejemplos que marcan un piso deseable y un horizonte de expectativas. En este sentido, diferentes empresas como Natura, Accenture, Manpower, WalMart y Telefónica, entre las más nombradas, son citadas en las guías de CONFyE como ejemplos de buenas prácticas. En la anteúltima guía de este centro, la empresa Natura ocupó un espacio destacado por sumar 30 días adicionales a la licencia por maternidad legal, crear una licencia por paternidad remunerada de 40 días y disponer de un reintegro por gastos de guardería para trabajadoras y trabajadores con hijos de hasta 5 años¹¹⁹, superando por lejos las disposiciones de los proyectos analizados en el capítulo 2.

4.2 ¿Una nueva forma de conciliar? Flexibilidad e individualización de las condiciones de trabajo.

Mientras que las medidas reseñadas en el apartado anterior atienden únicamente a momentos específicos de la vida de las y los trabajadores (especialmente el nacimiento de un hijo, o el momento de su escolarización) o a una situación de excepcionalidad (como el cuidado de un hijo o familiar frente a una situación de enfermedad), otro conjunto de dispositivos novedosos aparece presentado como una solución ideal para facilitar la conciliación laboral-familiar a lo largo de toda la vida. Se trata de un rango sumamente amplio y variable de medidas que hacen a la organización interna de las empresas y que en su gran mayoría apuntan a modificar la espacialidad y, fundamentalmente, la temporalidad del trabajo. Entre las principales medidas sugeridas encontramos las siguientes:

¹¹⁹ En el Anexo 4 se incluyen las políticas adoptadas por las empresas Natura, Accenture y Telefónica, que son utilizadas como ejemplo de las mejores prácticas en conciliación laboral-familiar en las guías elaboradas por el CONFyE.

Cuadro 5. Dispositivos de articulación laboral-familiar

Nombre del dispositivo	Descripción
Horario fijo variable	Permite elegir horarios de entrada y salida, ya sea dentro un rango horario acotado ofrecido por la empresa o un rango horario más amplio.
Semana laboral comprimida	Permite tener un día libre a cambio de una jornada más extensa durante los otros días.
Banco de horas	Permite a las y los destinatarios trabajar durante algunos días más horas de las establecidas formalmente, y solicitar luego su compensación dentro de un lapso de tiempo determinado.
Intercambio de turnos de trabajo	Permite intercambiar turnos entre compañeras/os según conveniencia de las/os trabajadoras.
Puesto de trabajo compartido (job sharing)	Supone una misma tarea designada a dos o más trabajadoras/es, permitiendo a los mismos organizar autónomamente sus tiempos para cumplirla.
Teletrabajo / home office	Permite trabajar uno o más días a la semana desde la casa de la/el empleada/o.
Evaluación por objetivos	Permite organizar el trabajo sin establecer un esquema horario fijo.
Políticas de formación y mentoreo (coaching)	Programas destinados a entrenar a las y los trabajadores en el uso y gestión de su tiempo.

Fuente: Elaboración propia a partir del corpus de documentos relevado.

El común denominador de todos estos dispositivos no es ni más ni menos que la *flexibilidad*. Poder decidir el horario y el lugar de trabajo, administrar los tiempos dedicados a cada tarea, ser evaluado en base a objetivos y no estar *atado* a una jornada laboral fija, son presentados como beneficios que permiten a las y los trabajadores recuperar cierta autonomía sobre la organización del proceso de trabajo, permitiendo así una mayor conciliación entre sus responsabilidades laborales y familiares. De esta forma es presentado en la guía de buenas prácticas *Hacia una empresa familiarmente responsable* del CONFyE y la *Guía de género para empresas: hacia la paridad* de la RED:

“El trabajo flexible, entendido en sentido amplio como aquella situación laboral en la que no se espera que los empleados trabajen durante una jornada de tiempo específica o en un puesto fijo, sino que puedan decidir desde qué lugar trabajar y cómo distribuir sus horas de trabajo, juega un papel importante para facilitar un mayor equilibrio vital en los empleados y reforzar los vínculos con su núcleo familiar.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 101)

“Por medio de lo que se podría denominar una ‘ecuación inteligente de vida laboral-vida personal’, el objetivo es que la empresa encuentre junto a cada

colaborador o colaboradora la mejor fórmula respecto a cuándo, dónde y cómo hacer su trabajo, teniendo en consideración, en simultáneo, las necesidades y prioridades de la persona, el equipo y la organización. La flexibilidad se propone como una herramienta por la cual, en un entorno de transparencia y comunicación, las personas empleadas se ven empoderadas para elaborar soluciones efectivas que les permitan atender de modo eficaz sus demandas personales y profesionales.” (Sucarrat et al, 2017: 77)

Las políticas de flexibilidad horaria son presentadas como la solución ideal, la opción más inteligente y eficiente para permitir que los colaboradores atiendan sus responsabilidades familiares sin dejar de estar disponibles para el trabajo remunerado. Pero a diferencia de las licencias y la provisión de servicios de cuidado, las políticas de flexibilidad horaria no pueden extenderse a cualquier tipo de empleo, sino que dependen en gran medida de las condiciones del mismo. En efecto, como reconocen en la *Guía de género para empresas* de la RED, estas iniciativas “se adaptan mejor a aquellas áreas que brindan servicios internos, más que a aquellas que, en general, requieren estar presentes en el puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado, como tampoco a áreas productivas con horario continuado” (Sucarrat, 2017: 57).

Al mismo tiempo, la flexibilidad en el manejo de los horarios se presenta junto con un fuerte énfasis en la individuación de las condiciones de trabajo. Las políticas de flexibilización no pretenden homologar un horario o extender la posibilidad de trabajo remoto para todos los trabajadores de una empresa, sino de evaluar junto con cada uno de ellos qué esquema seguir, analizando cuál es la opción que mejor se ajusta a las necesidades y obligaciones de cada uno. En cierta forma, la individualización implica un desplazamiento del control por el *autocontrol*; el trabajador es el responsable de sus propias condiciones de trabajo, es quien debe regular el ritmo y la intensidad de sus tareas:

“En la actualidad existen muchos sectores económicos y empleos donde los criterios relevantes para la evaluación y la remuneración son los objetivos y resultados más que el tiempo y la presencia física. Por lo tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se pueden sustituir por el autocontrol y la evaluación basada en objetivos, favoreciendo así la aplicación de nuevas prácticas que permiten flexibilizar la jornada de trabajo.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 102)

La flexibilidad aparece entonces como un gran paraguas que permite innovar y establecer nuevas reglas de juego, las cuales se presentan como convenientes tanto

para los trabajadores como los empleadores. Pero a su vez, la flexibilidad pareciera plantear un nuevo concepto. Ya no se trata de conciliar vida laboral y familiar, sino de *integrarlas* como se menciona en una de las guías elaboradas por la RED:

“Con la expresión ‘prácticas de integración’ se hace referencia a las distintas modalidades laborales flexibles (de horarios y espacios de trabajo), que permiten a cualquier persona empleada, sea o no progenitor, compatibilizar sus intereses, obligaciones y necesidades entre los distintos espacios de su vida: el laboral, el doméstico-familiar y el personal. (...) La noción de conciliación o balance supone pensar que la vida profesional y la vida familiar son ámbitos opuestos con límites bien definidos y que se contradicen entre sí. (...) En cambio, el desarrollo de prácticas bajo la concepción de la integración logra incorporar la idea de coexistencia entre estas esferas de la vida, que, en la realidad, suelen estar interconectadas y son más interdependientes. Una visión de conciliación no logra dar cuenta de los avances tecnológicos que permitieron estar conectados de modo constante y que habilitaron a los negocios a estar activos o accesibles en todo momento.” (Sucarrat *et al*, 2017: 77)

Mediante estas medidas se busca entonces que las y los trabajadores sientan que cuentan con la posibilidad de integrar dos esferas que anteriormente parecían irreconciliables: el trabajo y la vida personal-familiar. Esta propuesta pareciera estar más asociada a la noción de *work-life balance* que mencionamos en el capítulo anterior. Sin reducir necesariamente la carga de trabajo, sin implicar una mayor inversión para el empleador, la flexibilidad aparece como una herramienta que permite a la trabajadora o el trabajador asumir el control sobre su propio tiempo. Esto se observa en uno de los testimonios recopilados por la Guía de Buenas Prácticas del CONFyE de 2013:

“Al reincorporarme de la licencia por maternidad comencé a trabajar de este modo [teletrabajo] y he podido experimentar cuánto me permite conciliar mi vida laboral y familiar. Siempre me preocupaba pensar cómo haría al momento de ser mamá y estar tantas horas fuera de casa. Con el teletrabajo pude encontrar un equilibrio entre mi rol como mamá y mi rol profesional. (...) La realidad es que mi función, responsabilidades y desempeño no se han modificado por el hecho de realizar teletrabajo. De esta manera, puedo acompañar a mi hija en su crecimiento, compartir pequeños pero importantes momentos, saber cómo es su día y al mismo tiempo continúo con mi desarrollo como profesional con el compromiso e interés de siempre.” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 172)

Si los dispositivos clásicos de conciliación suponían distinguir entre el tiempo de trabajo y el tiempo de cuidado, en este testimonio vemos cómo esa frontera se desdibuja hasta desaparecer. Si bien el control sobre el propio tiempo puede suponer una conquista de autonomía por parte de las y los trabajadores, implica también asumir como parte de su propia responsabilidad la resolución de la tensión entre el tiempo

dedicado al trabajo y el tiempo dedicado a la vida personal-familiar. El éxito o el fracaso en el manejo de esta tensión, la posibilidad o imposibilidad de lograr una verdadera integración entre ambos, no podrá imputarse a las restricciones de la organización del trabajo y la estructura del mercado laboral, sino que dependerá exclusivamente de las habilidades de autogestión del trabajador, quien deberá aprender a mantener el *equilibrio* entre ambos mundos.

Este último punto nos permite comprender el sentido de aquellas políticas que hemos definido como de formación y mentoreo. Se trata aquí también de un amplio conjunto de medidas que incluyen entrenamientos, capacitaciones y programas de *coaching* que buscan dotar a las y los trabajadores de herramientas que les permitan resolver por cuenta propia el conflicto entre el tiempo de trabajo y el tiempo de vida personal-familiar, convirtiéndose en gestores y administradores de sus propias vidas. Estas iniciativas, lejos de producir cambios en el proceso de trabajo, buscan producir cambios subjetivos en el trabajador. A modo de ejemplo, transcribimos a continuación la descripción de un programa de *Maternity Coaching*, sugerido como una política a implementar tras la reincorporación de las trabajadoras de su licencia por maternidad en la *Guía de género para empresas* de la RED:

“Diseñado especialmente para retener el talento femenino en las empresas, el objetivo de este espacio es la reincorporación exitosa de las madres que finalizan su licencia por maternidad, acompañando su transición en los ámbitos emocional, personal y profesional. Se propone que concilien estos mundos sobre la base de sus intereses, generando una visión compatible con los múltiples roles que desempeñan, una estructura de apoyo familiar en su hogar y otra de apoyo profesional en la organización. Luego de la experiencia, todas las madres declaran haber vuelto desde una posición más sólida y convencidas de las decisiones que tomaron. (...) En el proceso, por medio de lo que se denominan conversaciones efectivas, se desarrolla un espacio de empoderamiento en el cual *la madre tiene la oportunidad de preguntarse qué cambios debe hacer en su vida para alcanzar la conciliación y luego poder dialogar con sus jefes acerca de las propuestas más adecuadas para ambas partes*. Este espacio es liderado por un coach que las acompaña en todas las etapas de la transición.” (Sucarrat et al, 2017: 81. Itálicas agregadas)

A través de estos programas se busca que las trabajadoras aprendan a manejar y *administrar* sus emociones, a enfocar la energía de forma productiva y establecer prioridades personales que les permitan evitar frustraciones, desarrollando un conjunto de habilidades personales, cognitivas y afectivas. Se trata de hacer un trabajo sobre sí

misma: operar en la propia subjetividad para hacer desaparecer las tensiones y ser más productiva en el trabajo remunerado.

Del conjunto de medidas propuestas en los documentos analizados, aquellas que implican un mayor coste son las referidas a las licencias por maternidad y paternidad, como así también a la provisión de servicios de cuidado. Al no estar contempladas en la legislación nacional, su financiamiento corre por cuenta absoluta de la empresa. En cambio, las medidas atinentes a la flexibilización, la evaluación por objetivos y la individualización de las condiciones de trabajo, no suponen un gasto adicional para las empresas y parecieran por el contrario lograr articular dos intereses en principio contrapuestos. Estas políticas no son nuevas, sino que se corresponden con el conjunto de innovaciones implementadas en el campo de la gestión del personal desde los años setenta, reseñadas anteriormente. Sin embargo, la novedad radica en que son redescubiertas como la solución ideal a un nuevo problema que han planteado tanto la creciente feminización de la fuerza de trabajo como las expectativas de las nuevas generaciones: la conciliación laboral-familiar.

“Sin dudas, la flexibilidad espacial es una gran aliada de la conciliación trabajo-familia ya que las personas pueden combinar el trabajo con la dedicación a la familia, ahorrándose los tiempos de traslado. Además, fomenta el reparto de responsabilidades familiares y profesionales, posibilitando administrar el tiempo según las necesidades y demandas de la familia. Todo esto, sin dudas, reduce los niveles de estrés y mejora la calidad de vida de las personas.” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 88)

Efectivamente, la flexibilidad puede suponer un alivio para muchas trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares, quienes contarán con mayores herramientas para organizar sus tiempos entre el trabajo remunerado y los cuidados no remunerados en sus hogares. Sin embargo, no resuelve por sí misma el problema de la conciliación. Antes bien, la flexibilidad traslada el eje del conflicto desde la oposición casa / trabajo a la organización personal del tiempo de cada trabajador o trabajadora. Si las y los trabajadores se sienten desbordados, si sus tareas laborales se superponen con las de cuidado en sus hogares, ya no podrán adjudicarlo a las extensas jornadas en la oficina, la rigidez del horario laboral que no permite realizar otras actividades ni tampoco al tiempo de traslado hacia el trabajo, sino más bien a una deficiente organización de sus propios tiempos. Será su problema personal por no saber priorizar objetivos, asignar tiempo a las tareas o autorregularse.

Desarrollar políticas que permitan una mayor conciliación laboral-familiar no sólo es considerado como una forma conveniente de afrontar el problema de la atracción y retención de los talentos, sino también como una oportunidad de contribuir –desde el mundo empresarial– al bien común. Mientras en las publicaciones de CONFyE esta contribución se realiza a través de la difusión de una cultura *familiarmente* responsable, en los documentos producidos por la RED e IDEA Diversidad se materializa mediante la promoción de la equidad de género en el mundo laboral. En este sentido observamos que la adopción de la conciliación laboral-familiar como problema de gestión empresarial, no se produce únicamente desde una lógica utilitarista sino que es indisociable de un conjunto de discursos morales que le dan forma. Dicho con otras palabras, el familismo aggiornato y la equidad de género que identificamos en los documentos analizados no deben ser leídos como meras coartadas o como cáscaras vacías que vendrían a esconder los verdaderos intereses empresariales. Antes bien, deben ser entendidos como discursos que permiten visibilizar y delinear los contornos de una serie de problemas, proponiendo a su vez determinadas soluciones. Asimismo, en tanto recrean cierta idea de la empresa como agente de cambio social, son discursos que permiten suscitar la adhesión e implicación de los cuadros, gerentes y managers al proyecto de la empresa.

Más allá de las diferencias entre estos enfoques, ambos cuestionan en mayor o menor medida la actual distribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al interior de los hogares. Tanto desde la perspectiva familista del CONFyE como desde la perspectiva de la equidad de género de la RED e IDEA Diversidad se asume que los dispositivos de conciliación laboral-familiar deben incluir también a los varones como destinatarios, para evitar de este modo una sobrecarga de responsabilidades en las mujeres. Ello supone un contraste evidente con las regulaciones laborales vigentes en materia de conciliación laboral-familiar en nuestro país. Al igual que en los debates legislativos de los últimos años –analizados en el capítulo 2–, en estos documentos se está poniendo en cuestión la división sexual del trabajo y los roles tradicionales asignados a varones y mujeres.

Por último, se observa el peso creciente que adquieren los *dispositivos conciliatorios de articulación* en las propuestas de las empresas. Ya sea que se trate del horario flexible, la modalidad de teletrabajo o la evaluación por objetivos, el común denominador de estos dispositivos es la flexibilidad y la individualización de las condiciones laborales. Al permitir que las y los trabajadores puedan decidir sus horarios de trabajo o el lugar desde el cual realizarán sus tareas, pareciera solucionarse en gran medida el problema de la conciliación laboral-familiar. Aunque en algunos casos estas prácticas puedan suponer un desafío a nivel logístico, no insumen mayores inversiones monetarias (como sucede con los servicios de cuidado infantil al interior de las empresas). Y a su vez, también suponen un desplazamiento del problema. Al otorgar autonomía sobre los tiempos y el lugar del trabajo, la conciliación laboral-familiar pasa a ser un problema exclusivamente de las y los trabajadores.

Consideraciones finales

A lo largo de esta tesis se buscó analizar la lógica mediante la cual se fue construyendo la conciliación laboral-familiar como un problema de gestión empresarial en Argentina, a partir del estudio de un corpus de literatura managerial producido y difundido en el país entre 2009 y 2019. Las preguntas que orientaron la investigación fueron las siguientes. ¿En qué sentido el problema de la conciliación laboral-familiar comenzó a ser pensando como un problema de gestión empresarial? ¿Desde qué enfoques y mediante qué argumentos? ¿Qué vínculos pueden pensarse (si es que existen) entre las demandas del movimiento feminista y las interpretaciones de esta literatura managerial respecto de la conciliación laboral-familiar? Para abordarlas se propuso un recorrido permitiera dar cuenta del surgimiento de la conciliación laboral-familiar como un problema social y de las respuestas estatales ante el mismo, para luego comprender su emergencia como problema de gestión empresarial.

En el primer capítulo se analiza el debate sobre el trabajo doméstico de los años 1970 y se presenta el desarrollo conceptual de la noción de cuidado en el campo de la economía feminista y los estudios sobre los regímenes de bienestar. En esos años, el movimiento y la academia feministas lograron consolidarse como un discurso opositor en los términos de Fraser (1991), al cuestionar fuertemente las definiciones hegemónicas que confinaban los cuidados al mundo de lo doméstico-privado. A partir de entonces, las necesidades de cuidado fueron ingresando paulatinamente en el terreno de lo social, en donde fueron traducidas por los discursos expertos de las agencias y organismos de cooperación y desarrollo internacionales, a un lenguaje administrativo burocrático capaz de interpelar al Estado y formular políticas públicas. Así fue surgiendo el problema de la conciliación laboral-familiar, entendido primero como un problema que afectaba únicamente a las mujeres trabajadoras y, más adelante, como un problema que debía involucrar tanto al Estado y al mercado, como así también a los varones, bajo la noción de corresponsabilidad social de los cuidados.

En el segundo capítulo se reconstruye la historia de los dispositivos de conciliación laboral-familiar en las regulaciones laborales en Argentina, desde las primeras normativas promulgadas a principios de siglo XX, hasta los proyectos legislativos de 2018. El análisis de estos dispositivos (su diseño, alcance y criterios de

eligibilidad) y los debates legislativos, permitió identificar tres momentos diferentes. El primero de ellos, entre 1900 y 1960, en donde predominaban ideas de rechazo al trabajo extradoméstico de las mujeres y se lo asociaba a un conjunto de problemas sociales más amplios como la mortalidad infantil y la baja natalidad. En ese entonces se promulgó un conjunto de regulaciones que apuntaban por un lado, a desalentar el trabajo remunerado de las mujeres, y por otro, a proteger su cuerpo durante el embarazo y nacimiento de sus hijos. En el segundo momento, entre 1960 y 1980, cuando el trabajo extradoméstico de las mujeres dejó de ser considerado como un problema que debía evitarse y, en cambio, su reconocimiento y protección pasaron a ser considerados como una cuestión de avance social. Las nuevas disposiciones instauradas en la LCT, como el período de excedencia y las salas maternas, tenían por objetivo permitir que las mujeres pudieran combinar el trabajo remunerado en el mercado con el trabajo de cuidados no remunerado en sus hogares. La conciliación laboral-familiar surgió de este modo como un problema específico y exclusivo de las mujeres trabajadoras. En el tercer momento, a partir de 1983 con la recuperación de la democracia y la ratificación de los nuevos convenios internacionales (como la CEDAW, el Convenio 156 de la OIT, la Plataforma de Acción de Beijing, etc.), los dispositivos de conciliación laboral-familiar previstos en la LCT comienzan a ser considerados como anacrónicos proponiéndose, en consecuencia, diferentes reformas para involucrar a los varones en las responsabilidades de cuidado. Sin embargo, es recién a comienzos del siglo XXI que la discusión por los dispositivos de conciliación laboral-familiar logra ingresar verdaderamente en el debate legislativo, incluyendo el enfoque de la corresponsabilidad social de los cuidados.

El análisis de los proyectos y el debate legislativo de este último período permitió comprender el rol central que tuvieron los discursos expertos en la definición del problema, en particular las agencias vinculadas al sistema de Naciones Unidas, y también diferentes ONGs locales y centros académicos comprometidos con la equidad social y de género. Estos espacios fueron construyendo una interpretación del problema de la conciliación laboral-familiar desde el enfoque de la justicia social (Williams, 2012) y la corresponsabilidad social de los cuidados, poniendo de relieve las desigualdades de género y clase originadas por la actual organización social de los cuidados, y demandando la redistribución de las responsabilidades de cuidado entre

varones y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad. Incluso, fueron que la propia noción de conciliación laboral-familiar al proponer que el cuidado debiera ser comprendido como un derecho humano, independientemente de la condición o posición que ocupen las personas en el mercado laboral.

Asimismo, este análisis muestra que el enfoque de la justicia social predominó en la mayoría de los proyectos legislativos que buscaban reformar el esquema de licencias. En los fundamentos y las intervenciones de las y los legisladores, la conciliación laboral-familiar aparece representada como un problema que vulnera los derechos tanto de quienes proveen como de quienes reciben cuidados y, en este sentido, las medidas propuestas fueron en la línea de otorgarles mayores garantías. Pero hacia el final del período analizado, durante la presidencia de Mauricio Macri, se observa el surgimiento de un nuevo enfoque centrado en la noción de inversión social (Williams, 2012). El proyecto presentado por el Poder Ejecutivo Nacional en 2018 no sólo planteaba la conciliación laboral-familiar como un problema que afectaba la autonomía económica de las mujeres al limitar sus carreras laborales, sino también como un problema que afectaba al crecimiento económico del país, al limitar el aprovechamiento de la fuerza laboral femenina. Desde este nuevo enfoque, la conciliación laboral-familiar no sería tanto un problema de derechos sociales como un problema que afecta al desarrollo económico.

El derrotero de los proyectos debatidos en el Congreso Nacional entre 2003 y 2018 también permitió observar cómo a pesar de existir un verdadero consenso entre las fuerzas políticas para reformular el esquema de dispositivos de conciliación laboral-familiar, no fue posible avanzar en la aprobación de un proyecto en común por la resistencia de las cámaras empresariales. Reformar los dispositivos de conciliación laboral-familiar no sólo supone cuestionar la división sexual del trabajo al interior de los hogares, sino también cuestionar la organización del trabajo remunerado, el cual se consolidó en torno a la figura de trabajadores sin responsabilidades de cuidado. En consecuencia, las demandas por la ampliación de las políticas de conciliación laboral-familiar desde el enfoque de la corresponsabilidad no sólo deben ser entendidas como demandas de *reconocimiento* (en el sentido de perseguir una transformación cultural) sino también como demandas de *redistribución* (en el sentido de perseguir

transformaciones en el orden económico). No sólo cuestionan la frontera de género, los roles y estereotipos socialmente asignados a varones y mujeres en lo que refiere a las responsabilidades de cuidado, sino que también ponen en cuestión el financiamiento del trabajo de cuidados no remunerado y su vínculo con el trabajo remunerado. ¿Quién va a asumir los costos que suponen las nuevas licencias de maternidad y paternidad? ¿Cómo se va a financiar la implementación de salas de cuidado infantil en las empresas? ¿De qué modo se van a afrontar los gastos asociados a la reorganización del trabajo que ambos dispositivos suponen? Son demandas que afectan directamente los intereses empresariales, como queda claro en las expresiones en contra de estos proyectos por parte de la UIA y la CAME.

El tercer capítulo complejiza este escenario al presentar un análisis de las guías, informes y manuales de buenas prácticas de CONFyE, RED e IDEA Diversidad, tres espacios que promueven activamente la implementación de políticas de conciliación laboral-familiar en el mundo empresarial. Éstos se presentan como usinas de producción de saberes expertos en materia de management y administración de personal, a raíz de sus vínculos con importantes escuelas de negocios y espacios de formación de *managers*, y de su participación en diferentes instancias de intercambio con organismos gubernamentales con incidencia en la formulación de políticas públicas. Retomando la noción de literatura de gestión empresarial de Boltanski y Chiapello (2002), el corpus seleccionado adquirió una lectura doble. Por un lado, como receptáculo de nuevos métodos para lograr procesos de trabajo más eficientes y, aumentar ganancias y por otro, como un soporte a través del cual se difunden ciertos imperativos morales, con el fin de suscitar la adhesión y el compromiso de los lectores con la empresa capitalista.

El análisis de estos documentos permitió observar cómo un conjunto de problemas relativos a la gestión del personal, como el ausentismo, la desmotivación, la rotación, la baja productividad y –fundamentalmente– la fuga de *talentos*, son interpretados como efecto de las tensiones que afrontan las y los trabajadores al intentar conciliar sus responsabilidades laborales y familiares. En estos textos se argumenta que las transformaciones ocurridas durante las últimas décadas en la tasa de actividad de las mujeres y en las expectativas de las nuevas generaciones, transformaron radicalmente el escenario de la gestión de los recursos humanos, ya que

son fundamentalmente estos dos grupos aquellos que demandan –y esperan– políticas innovadoras en materia de conciliación laboral-familiar por parte de las empresas. En este sentido, las licencias parentales, los servicios de cuidado infantil, la reducción horaria para trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares y los esquemas de horarios flexibles, dejan de ser considerados como un costo para ser evaluados como una *inversión*. Al mejorar el clima laboral y cumplir con las expectativas de las mujeres y las nuevas generaciones, estas medidas contribuirían significativamente a la reducción de los problemas antes mencionados, y en particular la fuga de *talentos*.

Este último término, reiterado constantemente en los textos analizados, es fundamental para comprender cómo se construye la racionalidad económica alrededor de las políticas de conciliación laboral-familiar. El problema, en verdad, no sería la rotación y el descontento de cualquier tipo de trabajador sino de *los talentos*, aquellos trabajadores considerados valiosos por poseer un conjunto de habilidades o calificaciones que suponen algún tipo de ventaja competitiva para la actividad principal de la empresa. Sólo en este sentido estas innovaciones son consideradas económicamente beneficiosas para la empresa, ya que la inversión en mecanismos de retención resultaría menos onerosa que los costos asociados con la rotación y el entrenamiento en el trabajo. En un contexto definido como de alta competitividad, donde el capital humano es considerado como el elemento que hace la diferencia y donde las empresas deben disputarse palmo a palmo los escasos talentos disponibles en el mercado, no atender a estas cuestiones se representa como una verdadera pérdida de oportunidad.

Sin embargo, no sólo se promueve la implementación de políticas de conciliación laboral-familiar por el beneficio económico que podrían acarrear, sino también por la contribución que suponen al bien común. El cuarto capítulo avanza sobre esta idea al analizar dos tipos de imperativos morales vehiculizados a través de los textos seleccionados: el familismo –presente en las guías de CONFyE– y la equidad de género –presente en los documentos producidos por RED e IDEA Diversidad–. Desde la perspectiva familista se asume que el ritmo de vida actual, caracterizado por un abrupto incremento del tiempo que los adultos destinan al trabajo remunerado, impacta negativamente sobre la estabilidad y unidad familiar. En este sentido, ampliar

el esquema de licencias parentales, reducir la jornada laboral o brindar la oportunidad de trabajar desde casa, son evaluadas como medidas que permitirían revertir esta tendencia, otorgando más tiempo a los adultos para estar en familia. En cambio, para la perspectiva de la equidad de género, el principal problema no es la estabilidad de la familia sino la persistencia de desigualdades en el ámbito laboral entre varones y mujeres, cuyo origen sitúa en la división sexual del trabajo al interior de los hogares. En este sentido, fomentar las licencias por paternidad e implementar servicios de cuidado infantil, son consideradas como políticas que permitirían una mayor participación de las mujeres en el trabajo remunerado, reduciendo las brechas que aún permanecen en el ámbito laboral.

Más allá de estas diferencias, ambos enfoques promueven –en menor o en mayor medida– un cuestionamiento de la división sexual del trabajo y los roles tradicionales asignados a varones y mujeres. Ya sea para preservar a la familia o para lograr la equidad de género, se asume que los dispositivos de conciliación laboral-familiar deben incluir a los varones como sujetos destinatarios. Asimismo, el desarrollo de iniciativas que permitan una mayor conciliación laboral-familiar no sólo es considerado como una estrategia para atraer y retener talentos, sino también como un proyecto que trasciende el ámbito propio de las compañías y que supone un compromiso con el bien común. En este sentido, desde ambos enfoques se construye una representación de la empresa como agente del cambio social, caracterización central para movilizar las justificaciones que permitan la adhesión de los managers a la empresa. Por último, hacia el final del capítulo se presentan las diferentes propuestas de acción delineadas en los textos analizados, destacando el lugar preponderante que ocupan las medidas de flexibilización e individualización de las condiciones de trabajo.

El recorrido propuesto permite elaborar tres argumentos generales para pensar la acción empresarial y sus relaciones con las regulaciones laborales y las demandas de los movimientos sociales. El primero es que *la racionalidad económica se construye socialmente*. A diferencia de lo supone la lectura instrumental, no es evidente que las políticas de conciliación laboral-familiar sean consideradas como una forma de inversión. Por el contrario, el análisis histórico de estos dispositivos permite observar que la mayor parte de las veces estas iniciativas fueron concebidas como un costo laboral por parte del sector empresarial. Para ser consideradas como una

inversión fue necesario todo un trabajo social de problematización. En primer lugar, hubo que reconocer la existencia de un conflicto entre el tiempo destinado por las y los trabajadores al trabajo remunerado y al trabajo no remunerado, algo que no hubiera sido posible sin los aportes del movimiento y la academia feministas. En segundo lugar, fue necesario identificar esa tensión con un conjunto de problemas asociados a la gestión del personal, como el ausentismo, la rotación y la desmotivación. En tercer lugar, tuvo que demostrarse que iniciativas tales como las licencias parentales, los servicios de cuidado y los horarios flexibles de trabajo podían tener un impacto positivo en la resolución de dichos conflictos. Y por último, fue necesario señalar que el coste de dichas iniciativas era menor a las pérdidas asociadas en su ausencia. En este sentido, puede afirmarse que las nociones de costo e inversión no son evidentes, sino que dependen de la interpretación y evaluación que los actores realicen de la situación.

El segundo argumento es que *los imperativos económicos que guían la acción empresarial no son totalmente independientes de otros imperativos de carácter moral*. El análisis de los documentos permitió demostrar que la inclusión de la conciliación laboral-familiar como problema de gestión empresarial no sólo está determinada por móviles económicos, sino también por un conjunto de prescripciones morales respecto a la relación empresa-familia-sociedad. A través de estos imperativos morales se construye una imagen de la empresa como agente del cambio social: no sólo se trata de hacer lo que es más conveniente para la empresa, sino también de hacer lo mejor para la sociedad. La literatura de gestión empresarial construye imperativos morales tomando aquellas ideas y valores que en un momento determinado gozan de cierta legitimidad social, razón por la cual incorpora en su discurso diferentes elementos de la crítica social. A diferencia de lo que supone la lectura de la sospecha, estos imperativos no son accesorios ni prescindibles, sino que son fundamentales para lograr la adhesión e implicación de los *managers* y cuadros de gestión empresarial con la empresa capitalista.

El tercer argumento es que contrariamente a lo postulado por la lectura culturalista, *el proceso de apropiación de preceptos y normativas elaborados por movimientos sociales u organismos internacionales por parte del mundo empresarial no es automática, sino que supone un verdadero trabajo de traducción y reescritura*. El análisis de las guías y manuales producidos por CONFyE, RED e IDEA Diversidad

mostró cómo ciertos conceptos y nociones elaborados por la crítica feminista y los discursos expertos de organismos internacionales, son reinterpretados por la literatura de gestión empresarial. La doble jornada laboral, el techo de cristal y el androcentrismo en la organización laboral, son términos que aparecen recurrentemente en los textos analizados pero traducidos al lenguaje y los intereses empresariales. Si en su formulación original estos términos apuntaban a denunciar las desigualdades entre los géneros, en la literatura de gestión empresarial el énfasis está puesto en las consecuencias que ello trae aparejado para el aprovechamiento de la fuerza laboral femenina. En este sentido, el trabajo de traducción y reescritura supone reelaborar los preceptos y normativas de los movimientos sociales y organismos internacionales dentro del imperativo económico que guía la acción empresarial.

La investigación desarrollada en esta tesis también permite delinear tres campos problemáticos de indagación para futuras indagaciones. El primero de ellos tiene que ver con la extensión y difusión de las políticas de conciliación laboral-familiar a nivel empresarial. ¿Cuáles son los límites de las propuestas elaboradas en los documentos analizados? ¿Es posible pensar que este modo de problematizar la conciliación laboral-familiar sea extensible a todo el arco empresarial? Si bien la respuesta a esta pregunta excede por completo los límites de esta tesis, toda vez que precisaría de un estudio más profundo sobre la circulación de estos textos y el modo de recepción por parte de diversos actores del sector empresarial, el análisis realizado hasta aquí permite adelantar una respuesta provisoria a modo de hipótesis. Si la conciliación laboral-familiar es pensada como un problema de gestión empresarial al vincularla con las estrategias para *atraer y retener talentos*, lo más probable es que éste enfoque sea asumido principalmente por empresas pertenecientes a sectores con fuerte demanda de trabajadores calificados, y sea más bien marginal en los sectores y empleos de baja calificación y productividad, donde el costo asociado a la rotación y entrenamiento del trabajo es relativamente bajo.

El segundo campo de investigación, tiene que ver con el proceso de implementación de estas políticas al interior de las empresas. Ello implica considerar no sólo lo que está escrito en los manuales de procedimiento de las compañías que ampliaron los dispositivos de conciliación laboral-familiar, si no también las representaciones y sentidos otorgados a éstos por parte de los gerentes, *managers* y

responsables de recursos humanos ¿Cómo se estructuran los procesos de implementación de estas medidas? ¿Qué actores intervienen para materializar estas políticas al interior de las empresas? ¿Desde qué enfoque se piensan y diseñan? ¿Pueden observarse diferentes lecturas y posicionamientos sobre estas medidas en una misma empresa?

El tercero tiene que ver con el modo en que evalúan e interpretan estas disposiciones los sujetos destinatarios de las mismas. ¿Qué sucede cuando se transforma el marco regulatorio en materia de conciliación laboral-familiar a través de la introducción de medidas específicas a nivel de las empresas? ¿Cómo son recepcionadas por sus destinatarios? ¿En qué medida estas nuevas regulaciones en materia de conciliación laboral-familiar inciden sobre las dinámicas de la organización doméstica de las y los trabajadores?

Tanto el conjunto de preguntas sobre el proceso de implementación de las políticas de conciliación laboral-familiar a nivel empresarial, como aquellas referidas al modo en que son recepcionadas por parte de sus destinatarios, serán explorados en el marco de mi tesis doctoral.

Por último, cabe señalar una observación a modo de advertencia. En un contexto donde pareciera ser muy difícil lograr un cambio en la legislación nacional en lo que refiere al esquema de licencias y de dispositivos de conciliación laboral-familiar, la incorporación de esta problemática en la literatura de gestión empresarial aparece como un hecho auspicioso: frente a la falta de respuesta estatal, las empresas privadas asumen en parte un conjunto de demandas sociales insatisfechas, reconociendo el trabajo de cuidados no remunerado y promoviendo un mayor involucramiento de los varones en éste. Sin embargo, en el pasaje de la crítica feminista a la gestión empresarial se corre el riesgo de diluir el enfoque de derechos desde el cual se han intentado promover las reformas legislativas en las últimas décadas. A pesar de incorporar diferentes imperativos morales, el análisis de los documentos permitió demostrar que el diseño y los criterios de elegibilidad de los dispositivos de conciliación laboral-familiar no son pensados desde las necesidades de cuidado de las y los trabajadores, sino desde los requerimientos de las empresas priorizando aquellas medidas que no suponen una reducción del tiempo de trabajo remunerado sino más bien una reorganización y flexibilización de la jornada laboral. La individualización

de las condiciones de trabajo aparece así como la estrategia predilecta de conciliación laboral-familiar desde el punto de vista de la gestión empresarial. Y si bien ello puede reportar ciertos beneficios a sus destinatarios directos, también conlleva el riesgo de despolitizar las demandas sociales al dejar de interpretar el conflicto entre el trabajo remunerado y los cuidados como un problema estructural, y considerarlo en cambio como resultado de fallidos arreglos individuales.

Anexo

Cuadro A-1. Dispositivos de conciliación laboral familiar en las regulaciones laborales

Normativa	Licencia por maternidad / para progenitores gestantes	Licencia por paternidad / para progenitores no gestantes	Licencia por adopción	Servicios de cuidado	Transferencias	Otras políticas
LCT (Ley N° 20.744 T.O. 1976)	90 días obligatorios (remunerados) + 180 días optativos (no remunerados / excedencia).	2 días.	Sin especificar.	Salas maternales en el lugar de trabajo para hijas/os de trabajadoras mujeres (no reglamentado).*	Pago no remunerativo en concepto de gastos por guardería para trabajadoras con hijos (no reglamentado).*	Descanso por lactancia / alimentación de la/el hija/o.
Empleo Público Nacional (Ley N° 25.164, Decreto 214/06 y Decreto 1086/18)	Persona gestante: 100 días obligatorios (remunerados) + 180 días optativos (no remunerados / excedencia).	Persona no gestante: 15 días corridos (remunerados).	100 días (remunerados), sin distinción de género. En caso de ser una pareja adoptante deben repartirlos según conveniencia.	Sin especificar	Reintegro por guardería o jardín maternal para trabajadores (sin distinción de género) con hijos entre los 45 días y los 5 años.	Ampliación de la licencia por maternidad en caso de nacimiento múltiple Descanso por lactancia; Franquicia horaria para atención familiares con discapacidad.
Personal de casas particulares (Ley N° 26.844)	90 días obligatorios (remunerados).	2 días.	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	-
Régimen de Trabajo Agrario	90 días obligatorios (remunerados) + 180 días optativos (no remunerados / excedencia).	30 días corridos (remunerados).	Sin especificar.	Centros de cuidado infantil en explotaciones agrarias.**	Sin especificar	-

* Dispositivos no reglamentados. De implementarse, su financiamiento corre por cuenta del empleador.

** La Resol. 209/2017 establece financiamiento estatal.

Fuente: Elaboración propia en base a la legislación vigente citada.

Cuadro A-2. Esquema de licencias en Morón, Tierra del Fuego y Ciudad de Buenos Aires.

Normativa	Licencia por maternidad / para progenitores gestantes.	Licencia por paternidad / para progenitores no gestantes	Licencia por adopción	Otras licencias.
Morón Decreto N° 2083/2009 (B.O.M. noviembre de 2009)	210 días de licencia por maternidad (remunerada).	20 días hábiles de licencia por paternidad (remunerada).	210 días para el personal femenino y 20 días hábiles para el personal masculino (ambas remuneradas).	-
Tierra del Fuego Ley N° 911 (B.O.P. 18/01/2013)	210 días de licencia por maternidad (remunerada). Si el cónyuge, conviviente o progenitor también es agente de la provincia, puede derivarle parte de sus días de licencia (no especifica mínimos ni máximos). Se adicionan 30 días en caso de parto múltiple.	15 días de licencia por paternidad (remunerada). Si la madre es agente de la provincia, puede transferirle parte de la licencia. Se adicionan 10 días en caso de nacimiento múltiple.	180 días (sin distinción de género). Se adicionan 30 días en caso de adopción múltiple.	-
GCBA Ley N° 6025 (B.O. 21/11/2018)	120 días de licencia remunerada para personas gestantes + 120 días optativos (no remunerados). 15 días adicionales si es nacimiento múltiple. Se establece la posibilidad de transferir últimos 30 días de la licencia obligatoria al otro progenitor si también es agente del GCBA.	15 días de licencia remunerada para progenitores no gestantes + 120 días optativos (no remunerados). 10 días adicionales si es nacimiento. Se establece la posibilidad de que el progenitor gestante transfiera 30 días de su licencia remunerada.	Esquema de licencias remuneradas según edad del niño/a, desde 90 días hasta 180, sin distinción de género. Al finalizar la licencia remunerada, las/os adoptantes pueden solicitar una licencia de hasta 120 días sin goce de haberes.	Adopta como novedades: 1) Licencia por enfermedad de hijo/a o familiar a cargo de 15 días (tanto para mujeres como varones). 2) Licencia por adaptación escolar. 3) Licencia por trámites de adopción. 4) Licencia por acto escolar. También se establecen ampliaciones de licencias por nacimiento o adopción en caso de hijos con discapacidad y en caso de familias numerosas.

Fuente: Elaboración propia en base a la legislación vigente citada.

Cuadro A-3. Dispositivos de conciliación laboral-familiar en los proyectos de ley que obtuvieron media sanción del Congreso Nacional.

Proyectos de ley	Licencia por maternidad / para progenitores gestantes	Licencia por paternidad / para progenitores no gestantes	Licencia por adopción	Servicios de cuidado	Transferencias	Otras políticas
HCDN 2003 O.D. 3389 23/11/2003	90 días obligatorios (remunerados) + 10 días en caso de parto múltiple + 180 días optativos (no remunerados / excedencia).	Esquema progresivo: 15 días al sancionarse la ley; 30 días a los 3 años; 45 días a los 6 años.	Mujeres 45 días / Varones esquema progresivo: 15 días al sancionarse la ley; 30 días a los 3 años; 45 días a los 6 años.	En establecimientos con más de 100 trabajadores, sin distinción de género, el empleador deberá habilitar una sala maternal y una guardería infantil para hijos de los trabajadores hasta los 5 años.*	Sin cambios respecto de la LCT.	Establece fuero paternal. Permite a mujeres solicitar jornada laboral reducida hasta los 12 meses posteriores al nacimiento o adopción, si no optaron por la excedencia. Permite a los varones hacer uso de la excedencia en caso de fallecimiento de la madre o en caso de ser adoptante único.
HCDN 2006 O.D. 875 8/9/2006	90 días obligatorios (remunerados) + 10 días en caso de parto múltiple + 180 días optativos (no remunerados / excedencia).	15 días de licencia por paternidad. En caso de fallecimiento de la madre, se extiende a 45 días.	Mujeres 45 días / Varones 15 días (si es adoptante único o fallece la madre, 45 días)	En establecimientos con más de 100 trabajadores, sin distinción de género, el empleador deberá habilitar una sala maternal y una guardería infantil para hijos de trabajadores hasta la edad de escolaridad obligatoria.*	Pagos no remunerativos en concepto de sala maternal o guardería.*	Establece fuero paternal. Permite a mujeres solicitar jornada laboral reducida hasta los 12 meses posteriores al nacimiento o adopción, si no optaron por la excedencia. Permite a los varones hacer uso de la excedencia en caso de fallecimiento de la madre o en caso de ser adoptante único.
HCSN 2010 O.D. 326 21/05/2010	90 días obligatorios + 30 días en caso de parto múltiple + 180 días optativos (no remunerados / excedencia)	5 días obligatorios (remunerados). Si fallece la madre, se extiende a 45 días. Se adicionan 180 días optativos (no remunerados / excedencia)	Mujeres 45 días. Si es múltiple se adicionan 30 días / Varones 5 días. Si fallece la madre o es adoptante único se extiende a 45 días.	Sin cambios respecto de la LCT.	Sin cambios respecto de la LCT.	Establece fuero paternal. Incluye licencias adicionales para mujeres en caso de nacimiento pretérmino, nacimiento de riesgo y nacimiento o adopción de un niño con discapacidad.

* Financiamiento a cargo del empleador.

Fuente: Elaboración propia en base los proyectos de ley consultados.

Cuadro A-4. Dispositivos de conciliación laboral-familiar en los proyectos de reforma de la LCT de 2018.

Proyectos de ley de 2018	Licencia por maternidad / para progenitores gestantes.	Licencia por paternidad / para progenitores no gestantes	Adopción	Servicios de cuidado	Transferencias	Otras políticas
Proyecto de Ley de Equidad de Género (0001-PE-2018)	Sin cambios respecto a la LCT.	15 días obligatorios (remunerados).*	15 días obligatorios (remunerados).*	Sin cambios respecto a la LCT.	Sin cambios respecto de la LCT.	Hasta 30 días de licencia por razones particulares, tanto para varones como mujeres; jornada reducida para cuidado de niños y niñas hasta 4 años tanto para varones como mujeres (con reducción proporcional del salario).
Proyecto de Ley de Equidad de Géneros e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo (3793-D-2018)	120 días obligatorios (remunerados) + 90 días adicionales a distribuir según acuerdo entre progenitores (remunerados)	30 días obligatorios (remunerados) + 90 días adicionales a distribuir según acuerdo entre progenitores (remunerados)	120 días obligatorios para la/el adoptante y 30 para su cónyuge + 90 días adicionales a distribuir según acuerdo entre progenitores	El empleador debe implementar un Centro de Desarrollo Infantil para ser utilizado por las/os hijas/os de hasta 3 años del personal empleado (sin distinción de género).**	De no ser posible implementar el Centro de Desarrollo Infantil, el empleador debe reintegrar los gastos de guardería y/o sala maternal que utilicen las/os trabajadores.**	Hasta 20 días de licencia por cuidado de persona enferma del grupo familiar; reducción horaria por adaptación escolar de la/os hijas/os; hasta 15 días de licencia por reuniones en el establecimiento educativo

* Sin especificar financiamiento estatal.

** Financiamiento a cargo del empleador.

Fuente: Elaboración propia en base los proyectos de ley consultados.

Cuadro A-5 . Dispositivos de conciliación laboral-familiar implementados por las empresas Natura, Accenture y Telefónica.

Empresas	Licencia por maternidad / para progenitores gestantes.	Licencia por paternidad / para progenitores no gestantes	Licencia por dopción	Servicios de cuidado	Transferencias	Otras políticas
Natura	Licencia adicional remunerada de 30 días.	Licencia remunerada de 40 días.	Licencia remunerada de 40 días, sin distinción de género.	No posee.	Reintegro en concepto de gastos por guardería hasta los 5 años de edad de los hijos. Sin distinción de género.	<i>Soft-maternity landing</i> (reintegro gradual a la jornada laboral de las madres) sin reducción salarial durante el primer año del hijo.
Accenture	Licencia adicional remunerada de 60 días.	Licencia remunerada de 30 días.	Licencia remunerada de 45 días, sin distinción de género.	Sin especificar.	Reintegro en concepto de gastos por guardería hasta los 2 años de edad de los hijos. Sin distinción de género.	Jornada laboral reducida para madres y padres hasta el primer año de su hijo (con reducción proporcional de salario). Esquema de teletrabajo y flexibilidad horaria para madres y padres hasta el primer año de vida de su hijo.
Telefónica	Sin especificar	10 días hábiles.	Sin especificar.	Sin especificar.	Sin especificar.	Licencia especial por internación de bebé recién nacido (de 15 a 90 días para las mujeres y de 15 a 45 días para los varones).

Fuente: Elaboración propia en base a las publicaciones de CONFyE, RED e IDEA Diversidad.

Cuadro A-6. Empresas miembro de CONFyE, RED e IDEA Diversidad, actividad principal, origen del capital, posición en rankig *Las mil de mercado* y cantidad de trabajadores.

Empresa	Actividad Principal	Origen del capital	Posición en <i>Las Mil de Mercado</i> 2019	Cantidad de trabajadores
3M	Industria (tecnología)	Extranjero	494	SD
Accenture	Servicios empresariales	Extranjero	196	6400
Adecco	Servicios empresariales	Extranjero	422	10500
Alicorp	Industria (alimentos y bebidas)	Extranjero	399	530
American Express	Entidad Financiera	Extranjero	284	1500
Arcos Dorados	Comercio	Extranjero	135	15000
Artear	Servicios (televisión, radio, periódicos)	Nacional	257	960
Axon Marketing & Communication	Servicios empresariales	Extranjero	No	S/D
Banco Galicia	Entidad Financiera	Nacional	25	5700
Banco Hipotecario	Entidad Financiera	Nacional	93	2000
Banco Industrial	Entidad Financiera	Nacional	241	620
BASF	Industria (productos químicos)	Extranjero	159	830
Cablevisión Fibertel	Servicios (internet y telecomunicaciones)	Nacional	36	8900
Clorox	Industria (productos químicos)	Extranjero	No	620
Coca-Cola	Industria (alimentos y bebidas)	Extranjero	139	2600
Coppel	Comercio	Extranjero	380	1300
Danone	Industria (alimentos y bebidas)	Extranjero	99	3800
Dow	Industria (productos químicos)	Extranjero	314	1400
Eidico	Servicios inmobiliarios	Nacional	No	100
Ernst & Young	Servicios empresariales	Extranjero	No	S/D
Farmacy	Comercio	Nacional	80	4300
Fecovita	Industria (alimentos y bebidas)	Nacional	No	790
Fortín Maure	Servicios inmobiliarios	Nacional	No	40
Gaes	Comercio	Nacional	No	65
Gas Natural (Naturgy)	Energía, gas y agua	Extranjero	97	560

General Electric	Industria (ingeniería industrial)	Extranjero	359	200
GIRE	Servicios empresariales	Extranjero	324	320
Godrej Consumer Products	Industria (productos químicos)	Extranjero	852	500
Goldcorp	Minería	Extranjero	184	670
Gráfica Latina	Industria (edición e impresión)	Nacional	No	30
Grupo Arcor	Industria (alimentos y bebidas)	Nacional	6	6000
Grupo Carrefour	Comercio	Extranjero	7	19000
Grupo Clarín	Servicios (televisión, radio, periódicos)	Nacional	5	11500
Grupo Newsan	Industria (tecnología)	Nacional	27	2300
Grupo Omint	Servicios (medicina)	Nacional	682	550
Grupo Sancor Seguros	Entidad Financiera	Nacional	32	970
Hilti	Comercio	Nacional	No	90
Holcim	Construcción	Extranjero	155	1600
Hospital Austral	Servicios (medicina)	Nacional	No	S/D
HP	Industria (software y hardware de oficina)	Extranjero	596	4300
HR Strategy	Servicios empresariales	Nacional	No	20
HSBC	Entidad Financiera	Extranjero	26	4100
IBM	Industria (software y hardware de oficina)	Extranjero	138	8300
ICBC	Entidad Financiera	Extranjero	55	3600
Kimberly-Clark	Industria (productos químicos)	Extranjero	101	1400
L'Oreal	Industria (productos químicos)	Extranjero	235	530
Las Marías	Industria (alimentos y bebidas)	Nacional	318	1500
Level (3) / Century Link	Servicios (internet y telecomunicaciones)	Extranjero	337	530
Limpiolux	Servicios (limpieza)	Nacional	No	2200
Manpower Group	Servicios empresariales	Extranjero	435	9900
Mapfre	Servicios (seguros)	Extranjero	317	2000
Marsh	Servicios (seguros)	Extranjero	No	330
Mercedes-Benz	Industria (automotriz)	Extranjero	58	2400
Mercer	Servicios empresariales	Extranjero	No	80

Microsoft	Industria (software y hardware de oficina)	Extranjero	969	220
Mimo&Co	Industria (textil)	Nacional	No	870
Mitrani	Servicios empresariales	Nacional	No	S/D
Monsanto	Industria (productos químicos)	Extranjero	54	1700
Natura Cosméticos	Comercio	Extranjero	181	460
Nextel*	Servicios (internet y telecomunicaciones)	Extranjero	No	1500
Osmita	Servicios empresariales	Nacional	No	S/D
Penord Ricard	Industria (alimentos y bebidas)	Extranjero	No	S/D
Philip Morris	Industria (tabaco)	Extranjero	128	2400
Profertil	Industria (productos químicos)	Nacional	126	230
Promedon	Industria (medicina)	Extranjero	No	200
Prudential	Servicios (seguros)	Extranjero	711	340
Quilmes	Industria (alimentos y bebidas)	Extranjero	30	5000
Red Hat	Industria (software y hardware de oficina)	Extranjero	No	60
Renault	Industria (automotriz)	Extranjero	43	3000
Rizobacter	Industria (productos químicos)	Nacional	610	220
Roche	Industria (laboratorio)	Extranjero	224	380
Rode	Construcción	Nacional	No	70
San Cristobal	Servicios (seguros)	Nacional	194	720
San Juan Mar del Plata	Servicios (transporte)	Nacional	No	300
Santander Rio	Entidad Financiera	Extranjero	12	6400
SAP Argentina	Industria (software y hardware de oficina)	Extranjero	306	570
Schneider Electric	Comercio	Extranjero	No	660
Securitas	Servicios (seguridad)	Extranjero	250	5000
SMS	Servicios empresariales	Nacional	No	55
Supervielle	Entidad Financiera	Nacional	67	3200
Syngenta	Industria (productos químicos)	Extranjero	135	660
Tecnocampo	Agropecuaria	Nacional	No	70
Telecom	Servicios (internet y telecomunicaciones)	Extranjero	3	5100
Telefónica	Servicios (internet y telecomunicaciones)	Extranjero	51	10800

Tenaris	Industria (ingeniería industrial)	Nacional	262	SD
Transportes Adamo	Servicios (transporte)	Nacional	No	60
TYCO	Servicios (seguridad)	Extranjero	657	S/D
Unilever	Industria (productos químicos)	Extranjero	59	4600
Vanesa Durán	Comercio	Nacional	No	130
WalMart	Comercio	Extranjero	38	12000
Walt Disney	Servicios (televisión, radio, periódicos)	Extranjero	No	300
Western Union	Entidad Financiera	Extranjero	843	980
YPF	Petróleo	Nacional	1	7600
Zurich	Servicios (seguros)	Extranjero	275	550

* La compañía Nextel dejó de operar en Argentina en julio de 2019.

Fuente: Elaboración propia en base a la información provista en los sitios web de CONFyE, RED e IDEA Diversidad, Mercado (2019) y la base de datos Trade Nosis (www.trade.nosis.com).

Bibliografía

AGUILAR, Paula Lucía (2014) *El hogar como problema y como solución. Una mirada genealógica sobre la domesticidad a través de las políticas sociales. Argentina 1890-1940*. Buenos Aires, Ediciones del CCC.

ARANGO GAVIRIA, Luz Gabriela (2011) “El trabajo de cuidado: ¿servidumbre, profesión o ingeniería emocional?”, en Arango Gaviria, Luz Gabriela y Pascale Molinier (comp.) *El trabajo y la ética del cuidado*, Bogotá, La Carreta Social.

ASPIAZU, Eliana, Romina CUTULI y María Teresa LUENA (2015). “La igualdad en la conciliación entre trabajo y cuidado: una revisión de las regulaciones vigentes”. Comunicación presentada en VI Encuentro Regional de Estudios del Trabajo, Tandil [ARG], 7-8 septiembre 2015. ISBN 978-950-658-376-7.

BIDASECA, Karina (2017) “8M. Temblará el mundo. Paro Mundial de Mujeres”, en *Revista Megafón*, Vol. 1, pp. 1-16

BLOFIELD, Merike y Juliana Martínez FRANZONI (2014) “Trabajo, familia y cambios en la política pública en América Latina. Equidad, maternalismo y corresponsabilidad”, en *Revista de la CEPAL*, N° 114, Año 2014, pp. 107-125.

BOLTANSKI, Luc y Ève CHIAPELLO (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, AKAL.

BORDERÍAS, Cristina, Cristina CARRASCO y Teresa TORNOS (2011) “El trabajo de cuidados: antecedentes históricos y debates actuales” en Borderías C., C. Carrasco y T. Tornos (eds.) *El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas*. Madrid, La Catarata.

CAPELETTI, Beatriz y Jutta MARX (2015) *Diálogo Social Institucionalizado, Argentina 2003-2014: la Comisión Nacional para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades CTIO*. Buenos Aires: OIT

CARRASCO, Cristina (2014) “La economía feminista: ruptura teórica y propuesta política” en Carrasco, C. (ed.) *Con voz propia: la economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid, La oveja roja.

CARRASQUER, Pilar, Teresa TORNOS, Elisabet TEJERO y Alfonso ROMERO (1998) “El trabajo reproductivo”, en *Papers: revista de sociología*, N.º 55, pp. 95-114

CERRUTI, Marcela (2000) “Determinantes de la participación intermitente de las mujeres en el mercado de trabajo en el Área Metropolitana de Buenos Aires”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 39, N° 156, pp. 619-638.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Consenso de Brasilia.

Recuperado de:
http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia_ESP.pdf

COSSE, Isabella (2010) *Pareja, sexualidad y familia en los años sesenta. Una revolución discreta en Buenos Aires*. Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores.

DALY, Mary (1994) "A Matter of Dependency: Gender in British Income Maintenance Provision", en *Sociology*, Vol. 28, N° 3, pp. 779-797.

DALY, Mary y LEWIS, Jane (2000) "The Concept of Social Care and the Analysis of Contemporary Welfare States", en *British Journal of Sociology*, Vol. 51, N° 2, London School of Economics and Political Science, Routledge Journals, Taylor & Francis, pp. 281-298.

DUBET, François (2015) *¿Para qué sirve realmente un sociólogo?* Primera edición, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores.

EISENSTEIN, Hester (2005) "A Dangerous Liaison? Feminism and Corporate Globalization", en *Science and Society*, vol. 69, núm. 3, pp. 487-518.

_____ (2009) *Feminism Seduced: How Global Elites Use Women's Labor and Ideas to Exploit the World*. Boulder, CO: Paradigm Publishers

ELLINGSAETER, Anne Lise (1999) "Dual Breadwinners between State and Market", en Crompton, R. (ed) *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*, pp. 40-59. New York: Oxford University Press.

ESPING-ANDERSEN, Gøsta. (1993), *Los tres mundos del estado de bienestar*, Valencia, Alfons El Margnànim.

ESQUIVEL, Valeria (2011) *La economía del cuidado en América Latina. Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda*. Panamá, PNUD.

_____ (2012) "Cuidado, economía y agendas políticas: una mirada conceptual sobre la 'organización social del cuidado' en América Latina", en Esquivel, V. (ed.) *La economía feminista desde América Latina. Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región*. ONU Mujeres, Santo Domingo República Dominicana.

ESQUIVEL, Valeria & KAUFMANN, Andrea (2017) *Innovaciones en el cuidado. Nuevos conceptos, nuevos actores, nuevas políticas*. Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin.

ESQUIVEL, Valeria, Eleonor FAUR y Elizabeth JELIN (2012) "Hacia la conceptualización del cuidado: familia, mercado y estado" en Esquivel V., E. Faur y E. Jelin (eds.) *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado* IDES, UNFPA, Unicef, Argentina.

FAUR, Eleonor (2006) "Género y conciliación familia-trabajo: legislación laboral y subjetividades masculinas en América Latina", en Mora L., M.J. Moreno y T. Roher (comps.) *Cohesión social, políticas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género*. México, D.F.: UNFPA-GTZ.

_____ (2009) *Organización social del cuidado infantil en Ciudad de Buenos Aires. El rol de las instituciones públicas y privadas. 2005-2008*, tesis doctoral, Flacso-Argentina.

_____ (2014) *El cuidado infantil en el Siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual*. Primera edición. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2014.

FAUR, Eleonor y Francisca PEREYRA (2019) “Gramáticas del cuidado” en Piovani, J. y A. Salvia (coord.) *Las Argentina en el siglo XXI: Cómo somos, vivimos y convivimos en una sociedad desigual: Encuesta Nacional sobre la Estructura Social*. 1º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina.

FEDERICI, Silvia (2018) *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Traficantes de sueños, Madrid.

FEIJOÓ, María del Carmen (1990) “Las trabajadoras porteñas a comienzos de siglo”, en Armus, Diego (comp.) *Mundo urbano y cultura popular: Estudios de Historia Social Argentina*. Buenos Aires, Sudamericana.

FLIGSTEIN, Neil. (1990). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.

FRASER, Nancy (1986) “Movimientos sociales vs. Burocracias disciplinarias: los discursos de las necesidades sociales”, en Diánoia, Vol. 32, nº 32, 1986, pp. 167-202.

_____ (1991) “La lucha por las necesidades. Esbozo de una teoría crítica socialista- feminista de la cultura política del capitalismo tardío”, en *Debates Feministas*, 2 (3), pp. 3-40.

_____ (1999) “Repensando la esfera pública: una contribución a la crítica de la democracia actualmente existente”, en Ecuador *Debate. Opinión pública*. Quito: CAAP, (no. 46, abril 1999): pp. 139-174. ISSN: 1012-1498

_____ (2015) *Fortunas del Feminismo. Del capitalismo gestionado por el Estado a la crisis neoliberal*, Madrid, Traficantes de Sueños.

_____ (2016) “Contradictions of Capital and Care”, en *New Left Review* 100, pp. 99-117.

GAGGERO, Alejandro (2012) “Estado, mercado y dinámicas organizacionales. Un abordaje de las estrategias empresarias a través de la sociología económica”, en *Papeles de trabajo. Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín*. Año 6, Nº 9, Buenos Aires, pp. 37-57.

GRANOVETTER, Mark (1985) “Economic action and social structure: the problem of Embeddedness”, en *American journal of sociology*, Vol.91, Nro3, pp. 481-493.

GRANOVETTER, Mark y Richard SWEDBERG (1992). “Introduction”, en Granovetter, M y R. Swedberg (eds.): *The Sociology of Economic Life*, Boulder, Westview Press, pp 1-26.

GUERRERO, Nelba, Karina RAMACCIOTTI y Marcela ZANGARO (comp.) (2019) *Los derroteros del cuidado*, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.

GUILLÉN, Mauro (1994) *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

HOCHSCHILD, Arlie Russell (1989) *The Second Shift*, New York, Avon Books.

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) (2015) *Hacia una redistribución igualitaria de las tareas de cuidado*. 1º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, INADI.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2014) *Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo*. Buenos Aires, INDEC. Informe de prensa.

JELIN, Elizabeth (2010) *Pan y afectos. La transformación de las familias*. Ciudad de Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

_____ (2017) “Familia. Un modelo para desarmar”, en Faur, E. (comp.) *Mujeres y varones en la Argentina de hoy. Géneros en movimiento*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina.

LARGUÍA, Isabel y John DUMOULIN (1976) *Hacia una ciencia de la liberación de la mujer*. Barcelona, Anagrama.

LAUDANO, Claudia y Julia KRATJE (2018) “‘Vivas y libres nos queremos’, ‘Nosotras paramos’. Una cartografía de producciones audiovisuales en torno al primer Paro Internacional de Mujeres”, en *MILLCAYAC – Revista Digital de Ciencias Sociales*, Vol. 5, Nº 9, pp. 377-396.

LAYA, Ana y Felicitas ROSSI (2014) “Aportes para la discusión legislativa sobre reformas necesarias en materia de cuidado”, en *Serie de Documentos de Trabajo: Políticas públicas y derecho al cuidado*, Buenos Aires, Equipo Latinoamericano de Género y Justicia – ELA. Recuperado de: <http://elcuidadoenagenda.org.ar/wp-content/uploads/2014/12/DT-1-Aportes-para-la-discusion-legislativa.pdf>

LENOIR, Remi (1993) “Objeto sociológico y problema social”, en Patrick Champagne, Remi Lenoir (eds.) *Iniciación a la práctica sociológica*. México: Siglo XXI Editores.

LINHART, Danièle (1997) *La modernización de las empresas*. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET. Buenos Aires.

LOBATO, Mirta Zaida (2007) *Historia de las trabajadoras en la Argentina: 1869-1960*. 1º edición. Buenos Aires, Edhasa.

MARTINEZ FRANZONI, Juliana (2008) *Domesticar la incertidumbre en América Latina. Mercado laboral, política social y familias*. Editorial UCR, San José C.R.

MARTINEZ FRANZONI, Juliana y Diego SÁNCHEZ-ANCOCHEA (2016): “Regímenes de Bienestar en América Latina: tensiones entre universalización y segmentación”. En del Pino, E. y J. Rubio (eds.) *Los estados de bienestar en la encrucijada: políticas sociales en perspectiva comparada (200-218)*. Madrid: Tecnos.

- MARTINEZ FRANZONI, Juliana y Koen VOOREND (2009). “Sistemas de patriarcado y regímenes de bienestar en América Latina. ¿Una cosa lleva a la otra?”, en *Documento de Trabajo n° 37*. Madrid: Fundación Carolina – CeALCI.
- MECCIA, Ernesto (2011) *Los últimos homosexuales. Sociología de la homosexualidad y la gaycidad*. Buenos Aires, Gran Aldea.
- MERCADO, Matilde (1987) *La primera ley de trabajo femenino. La “mujer obrera” (1870-1910)*. Buenos Aires. Centro Editor de América Latina.
- MIES, María (2018) *Patriarcado y acumulación a escala mundial*, Madrid, Traficantes de sueños.
- MORINI, Cristina (2014) *Por amor o a la fuerza. Feminización de trabajo y biopolítica del cuerpo*. Traficantes de sueños, Madrid.
- NARI, Marcela (2004) *Políticas de la maternidad y maternalismo político: Buenos Aires 1890-1940*. 1° ed. Buenos Aires, Biblos.
- NATALUCCI, Ana y Julieta REY (2018) “¿Una nueva oleada feminista? Agendas de género, repertorios de acción y colectivos de mujeres (Argentina 2015-2018)”, en *Revista de Estudios Político y Estratégicos*, Vol. 6, N° 2, pp. 14-34.
- NELSON, Julie (1995) “Feminismo y economía”, traducido por Julie A. Nelson y Helena Ocampo Delahay del artículo publicado en *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, N° 2, pp. 131-148. Recuperado de: http://www.multimedia.pueg.unam.mx/lecturas_formacion/relaciones_genero/modulo_5/Nelson_Economia_y_feminismo.pdf
- O’CONNOR, Julia (1993) “Gender, Class and Citizenship in the Comparative Analysis of Welfare Regimes: Theoretical and Methodological Issues”, en *British Journal of Sociology*, Vol. 44, N° 3, pp. 501-518.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) / Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009) *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) (2018) *Las políticas de cuidado en Argentina: avances y desafíos*. Buenos Aires, Primera edición.
- ORLOFF, Ann Shola (1993) “Gender and the Social Rights of Citizenship: The Comparative Analysis of Gender Relations and Welfare States”, en *American Sociological Review*, Vol. 58, Junio 2003, pp. 303-328.
- _____ (1996) “Gender in the Welfare State”, en *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, pp. 51-78.

_____ (2006) “Farewell to maternalism? State policies and mothers’ employment”, en *The state after statism*, ed. Jonah Levy, 230–68. Cambridge, MA: Harvard University Press.

PAUTASSI, Laura (2013) “Perspectivas actuales en torno al enfoque de derecho y cuidados: autonomía en tensión”, en Pautassi, L. y C. Zibecchi (comp.) *Las Fronteras del Cuidado. Agenda, derechos e infraestructura*. Buenos Aires, Biblos.

_____ (2016) “El cuidado como derecho. Un camino virtuoso, un desafío inmediato”, en *Revista de la Facultad de Derecho de México*, Tomo LXVIII, N° 272, pp. 717-742

PEREZ OROZCO, Amaia (2010) “Diagnóstico de la crisis y respuestas desde la economía feminista”, en *Revista de Economía Crítica*, N° 9, Primer Semestre 2010, pp. 131-144, ISSN: 2013-5254

_____ (2015) *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Traficantes de sueños, Madrid.

POZAS, María de los Ángeles (2004) “Aportes y limitaciones de la sociología económica” en Pozas M., M. Mora Sala y J.P. Pérez Sáinz (eds.) *La Sociología Económica: Una lectura desde América Latina*, San José, Flacso.

RAZAVI, Shahra (2007) *The Political and Social Economy of Care in a Development Context. Conceptual Issues, Research Questions and Policy Options*, Gender and Development Programme Paper Number 1, United Nations Research Institute for Social Development, Geneva.

RICO, María Nieves y Claudia ROBLES (2016), “Políticas de cuidado en América Latina: forjando igualdad”, en *Asuntos de Género*, N° 140 (LC/L.4226), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, Corina (2005) “La economía del cuidado: un aporte conceptual para el estudio de políticas públicas”, Documento de trabajo n° 44, CIEPP.

_____ (2014) “El trabajo de cuidado no remunerado en Argentina: un análisis desde la evidencia del Módulo de Trabajo no Remunerado”, en *Documentos de Trabajo: Políticas públicas y derecho al cuidado 2*. ELA (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género), Buenos Aires.

_____ (2015) “Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad”, en *Revista Nueva Sociedad*, NN° 256, marzo-abril de 2015, pp. 30-44, ISSN: 0251-3552.

RODRÍGUEZ ENRIQUEZ, Corina y PAUTASSI, Laura (2014) *La organización social del cuidado de niños y niñas: elementos para la construcción de una agenda de cuidados en Argentina*. Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), 1° Edición, Ciudad de Buenos Aires.

RODRÍGUEZ, Dinah y Jennifer COOPER (2005) *El debate sobre el trabajo doméstico*. Antología. México, Universidad Nacional Autónoma de México.

SAINSBURY, Diane (1999) "Gender and Social-Democratic Welfare Status", en Sainsbury, D. (ed.), *Gender and Welfare State Regimes*, Nueva York, Oxford University Press.

SHAMIR, Ronen (2010) "Capitalism, Governance, and Authority: The Case of Corporate Social Responsibility" en *Annual Review of Law and Social Science*, Vol. 6, pp. 531-53. doi: 10.1146/annurev-lawsocsci-102209-153000

_____ (2011) "Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?" en *Law & Society Review*. Vol. 45, N°2, pp. 313-336. doi:10.1111/j.1540-5893.2011.00439.x.

STRATIGAKI, Maria (2004) "The Cooptation of Gender Concepts in EU Policies: The Case of 'Reconciliation of Work and Family'", en *Social Politics*, Vol. 11, N° pp. 30-56.

SZLECHTER, Diego y Natalia BAUNI (2020) "Las perspectivas de la cultura organizacional" en Szlechter, D. (coord.) *Teorías de las organizaciones: un enfoque crítico, histórico y situado*. 1° ed. 2° reimpression, Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

TORNS, Teresa (2005) "De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 23, N° 1, pp. 15-33

_____ (2011) "Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?" *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género*, N° 1, pp. 5-13.

TRONTO, Joan (1987) "Más allá de la diferencia de género. Hacia una teoría del cuidado" en: *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 12, University of Chicago. Traducido al español por el Programa de Democratización de las Relaciones Sociales. Escuela de Posgrado. Universidad Nacional de General San Martín. Rec. de: [http://www.unsam.edu.ar/escuelas/humanidades/centros/cedehu/material/\(13\)%20Texto%20Joan%20Tronto.pdf](http://www.unsam.edu.ar/escuelas/humanidades/centros/cedehu/material/(13)%20Texto%20Joan%20Tronto.pdf)

_____ (1993) *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*, Nueva York, Routledge.

WAINERMAN, Catalina (2003) "La reestructuración de las fronteras de género", en Wainerman, C. (comp.) *Familia, trabajo y género. Un mundo de nuevas relaciones*. Ciudad de Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica y UNICEF.

_____ (2005) *La vida cotidiana en las nuevas familias. ¿Una revolución estancada?* Buenos Aires, Lumière.

WILLIAMS, Fiona (2012): "Claims and Frames in the Making of Care Policies" en Razavi, S. y S. Staab (ed.) *Global Variations in the Political and Social Economy of Care: Worlds Apart*, Nueva York, Routledge/UNRISD.

ZANGARO, Marcela (2011) *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires, Herramienta.

ZANGARO, Marcela. y WEHLE, Beatriz. (2008) “Nuevas modalidades de gestión: implicación y autocontrol”, en *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

ZELIZER, Viviana (2009) *La negociación de la intimidad*. 1º Edición, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

ZIBECCHI, Carla (2014) *¿Cómo se cuida en Argentina? Definiciones y experiencias sobre el cuidado de niños y niñas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Equipo Latinoamericano de Género y Justicia – ELA

Fuentes

Legislación nacional

- Decreto 214/06: Homológase el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (B.O. 01/03/2006).
- Decreto 1086/18: Homológase Acta Acuerdo para la Administración Pública Nacional (B.O. 03/12/18).
- Decreto Ley 18.017: Cajas de Subsidios y Asignaciones Familiares (B.O. 2/01/1969).
- Decreto Ley 18.338: Régimen de licencias (B.O. 12/09/1969).
- Ley 11.317: Ley de trabajo de las mujeres y los niños (B.O. 19/11/1924).
- Ley 11.933: Ley sobre ocupación de mujeres antes y después del parto (B.O. 24/10/1934).
- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo (B.O. 27/09/1974).
- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo (Texto Ordenado por Decreto 390/1976).
- Ley 25.164: Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional (B.O. 08/10/1999).
- Ley 26.727: Régimen de Trabajo Agrario (B.O. 28/12/2011).
- Ley 26.844: Régimen Especial de Contrato de Trabajo para el Personal de Casas Particulares (B.O. 12/04/2013).
- Ley 5.291: Ley de trabajo de mujeres y menores (R.N. 1907, Tomo VI, Pag. 23).
- Ley Nacional 24.012: Ley de Cupo Femenino (B.O. 3/12/1991).
- Ley Nacional 25.674: Ley de Cupo Femenino Sindical (B.O. 29/11/2002).
- Ley Nacional 26.485: Ley de Protección Integral Para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (B.O. 14/04/2009).
- Ley Nacional 26.618: Ley de Matrimonio Igualitario (B.O. 22/07/2010).
- Ley Nacional 26.743: Ley de Identidad de Género (B.O. 24/05/2012).
- Ley Nacional 27.412: Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política (B.O. 15/12/2017).
- Resolución 125/2008 del Ministerio de Economía y Producción (B.O. 12/03/2008).

Legislación provincial y municipal

- Decreto 2083/2009 (B.O. de Morón, noviembre de 2009)
- Ley N° 6025: Régimen de Licencias de trabajadores y trabajadoras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (B.O. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 21/11/2018).
- Ley N° 911: Régimen de Licencia Prenatal y por Marternidad, Paternidad, Nacimiento, Lactancia y Adopción para los Agentes del Estado Provincial (B.O. de Tierra del Fuego, 18/01/2013).

Proyectos de ley

- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Orden del Día N° 3389, 27 de noviembre de 2003.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Orden del Día N° 875, 8 de septiembre de 2006.
- Honorable Cámara de Senadores de la Nación, Orden del Día N° 326, 21 de mayo de 2010.
- Proyecto 0586-D-02 firmado por la Diputada Olijela del Valle Rivas (Concertación Justicialista para el Cambio), presentado el 1/03/2002.
- Proyecto 0737-D-02 firmado por las y los Diputados de la UCR Teresa B. Foglia, Margarita R. Stolbizer, Sarah A. Picazo, María S. Leonelli, Luis A. R. Molinari Romero y Marta S. Milesi, presentado el 21/03/2002.
- Proyecto 0899-D-02 firmado por las y los Diputados Francisco Gutierrez (Polo Social), Marcela Bordenave (ARI), Fernando Melillo (Frente Grande), M. Graciela Ocaña (ARI), Saúl Ubaldini (PJ), M. Lucrecia Monteagudo (Partido Intransigente), Miguel Ángel García Merida (PJ) y Margarita Ofelia Jarque (Frente Grande), presentado el 26/03/2002.
- Proyecto 1344-D-02 firmado por las y los Diputados Fernanda Ferrero (Bloque Federal), Cristina Zuccardi (FREPASO), Lilia Puig de Sturbini (UCR), Marta Isable Di Leo (UCR), Eduardo Oscar Camaño (PJ), Silvia Virginia Martínez (PJ), Marta del Carmen Argul (MORECI), Irma Fidela Parentella (Frente Grande) y Encarnación Lozano (MPN), presentado el 11/04/2002.
- Proyecto 2458-D-02 firmado por las y los Diputados de la UCR Miguel Angel Mastogiacomo, Graciela Gastañaga, Melchor Angel Posse y Horacio Vivo, presentado el 17/05/2002.
- Proyecto 3400-D-02 firmado por la Diputada Elisa Carrió (ARI), presentado el 18/06/2002.

- Proyecto 4002-D-02 firmado por las y los Diputados Francisco Gutiérrez (Polo Social), Fernando Melillo (Frente Grande), Graciela Ocaña (ARI), Marcela Bordenave (ARI), presentado el 10/07/2002.
- Proyecto 7050-D-02 firmado por la Diputada Cecilia Lugo de González Cabañas (PJ), presentado el 05/11/2002.
- Proyecto 0808-D-03 firmado por la Diputada Margarita Stolbizer (UCR), presentado el 24/03/2003.
- Proyecto 3147-D-03 firmado por la Diputada Alejandra Betraiz Oviedo (PJ), presentado el 07/07/2003.
- Proyecto 4825-D-03 firmado por el Diputado Victor Manuel Federico Fayad (UCR), presentado el 09/10/2003.
- Proyecto 4826-D-03 firmado por el Diputado Victor Manuel Federico Fayad (UCR), presentado el 09/10/2003.
- Proyecto 4844-D-03 firmado por los Diputados del PS Oscar Roberto González y Sergio Basteiro, presentado el 10/10/2003
- Proyecto 0195-D-05 firmado por la Diputada Irma Roy (PJ), presentado el 02/03/2005.
- Proyecto 0512-D-05 firmado por los Diputados del MPN Luis Julian Jalil, Encarnación Lozano, Alicia Comelli y Alberto Cesar Pérez, presentado el 08/03/2005.
- Proyecto 1335-D-05 firmado por las y los Diputados del PJ Lucrecia Monti, Rosa Tulio, Liliana Fellner, Jesús Blanco y Carlos Larreguy, presentado el 30/03/2005.
- Proyecto 1410-D-05 firmado por las y los Diputados Juliana Marino (Encuentro), Marcela Rodríguez (ARI), Paulina Fiol (PJ), Marta De Brasi (PSA), Cinthya Hernández (UCR), Silvina Martínez (PJ), rpresentado el 31/03/2005.
- Proyecto 2138-D-05 firmado por la Diputada Zulema Beatriz Daher (PJ), presentado el 21/04/2005.
- Proyecto 2977-D-05 firmado por el Diputado Victor Manuel Federico Fayad (UCR), presentado el 19/05/2005.
- Proyecto 3058-D-05 firmado por el Diputado Miguel Ángel Giubergia (UCR), presentado el 20/05/2005.
- Proyecto 3283-D-05 firmado por el Diputado Victor Manuel Federico Fayad (UCR), presentado el 02/06/2005.
- Proyecto 3966-D-05 firmado por el Diputado Cristian Ritondo (PJ), presentado el 05/07/2005.
- Proyecto 3980-D-05 firmado por las y los Diputados María Elena Barbagelata (PS), Sergio Basteiro (PS), Gerardo Conte Grand (PJ), Eduardo Di Pollina (PS), Eduardo García (PS), M. América González (ARI), Cinthya Hernández (UCR), Claudio Lozano (Emancipación y Justicia), M. Lucrecia Monteagudo (PI), Alberto Piccinini (ARI), Héctor Polino (PS), M. Fabiana Ríos (ARI), Jorge Rivas (PS), Margarita Stolbizer (UCR), presentado el 05/07/2005.

- Proyecto 5640-D-05 firmado por la Diputada Margarita Stolbizer (UCR), presentado el 29/09/2005.
- Proyecto 0015-D-06 firmado por las y los Diputados de la UCR Olinda Montenegro y Victor Zimmermann, presentado el 01/03/2006.
- Proyecto 0440-D-06 firmado por las y los Diputados del FPV Raúl Solanas y Ana Berraute, presentado el 9/03/2006.
- Proyecto 1573-D-06 firmado por las y los Diputados de la UCR Victor Zimmermann, Liliana Bayonzo, Roberto Costa, Juan Acuña Kunz, Daniel Kroneberger y Olinda Montenegro, presentado el 07/04/2006.
- Proyecto 1734-D-06 firmado por las y los Diputados Delia Bisutti (ARI), Marta Maffei (ARI), Silvia Augsbuger (PS), Claudio Lozano (Emancipación y Justicia), Silvana Giudici (UCR), Susana García (ARI) y M. América González (ARI), presentado el 18/04/2006.
- Proyecto 1825-D-06 firmado por las y los Diputados del FPC Santiago Ferrigno, Diana Conti, Marta De Brasi, Araceli Méndez de Ferreyra, Oscar Massei y el Diputado de Emancipación y Justicia Claudio Lozano. Presentado el 20/04/2006.
- Proyecto 2115-D-06 firmado por las y los Diputados de la UCR Olinda Montenegro, Víctor Zimmermann y Liliana Bayonzo. Presentado el 28/04/2006.
- Proyecto 2957-D-06 firmado por las y los Diputados de la UCR Vilma Baragiola, Miguel Angel Giubergia, Ricardo Jano, Daniel Kronenberger y Víctor Zimmermann. Presentado el 01/06/2006.
- Proyecto 3136-D-06 firmado por el Diputado Carlos Raimundi (ARI), presentado el 09/06/2006.
- Proyecto 3375-D-06 firmado por las y los Diputados del ARI Adrián Pérez, Susana García y M. Fabiana Ríos. Presentado el 20/06/2006.
- Proyecto 3546-D-06 firmado por las y los Diputados Claudio Lozano (Emancipación y Justicia), Silvana Giudici (UCR), Eduardo Di Pollina (PS) y Eduardo Macaluse (ARI). Presentado el 28/06/2006.
- Proyecto 3566-D-06 firmado por las y los Diputados del PS Laura Sesma, Hermes Binner, Eduardo Di Pollina, Pablo Zancada y Silvia Augsburger. Presentado el 28/06/2006.
- Proyecto 3860-D-06 firmado por las Diputadas del FPV Stella Maris Córdoba, Araceli Méndez de Ferreyra, Ana María Monayar, Rosario Romero, Irene Bösch de Sartori y Nora César. Presentado el 12/07/2006.
- Proyecto 4025-D-06 firmado por las y los Diputados del ARI Delia Bisutti, Carlos Raimundi, M América González, M. Fabiana Ríos, Leonardo Gorbacz, Susana García, Elsa Quiroz y Eduardo Macaluse. Presentado el 20/07/2006.
- Proyecto 4268-D-06 firmado por las y los Diputados del ARI Delia Bisutti, Carlos Raimundi, Elsa Quiroz, M. América González, Marta Maffei y Emilio García Méndez. Presentado el 03/08/2006

- Proyecto 0389-S-09 firmado por la Senadora Liliana Negre de Alonso (Bloque Justicialista de San Luis). Presentado el 10/03/2009.
- Proyecto 0589-S-09 firmado por el Senador Adolfo Rodríguez Saá (Bloque Justicialista de San Luis). Presentado el 19/03/2009.
- Proyecto 0720-S-09 firmado por la Senadora Liliana Negre de Alonso (Bloque Justicialista de San Luis) y los Senadores Adolfo Rodríguez Saá (Bloque Justicialista de San Luis) y Roberto Basualdo (Producción y Trabajo). Presentado el 26/03/2009.
- Proyecto 3344-S-09 firmado por la Senadora Liliana Negre de Alonso (Bloque Justicialista de San Luis). Presentado el 19/12/2009.
- Proyecto 0083-S-10 firmado por la Senadora Adriana Bortolozzi de Bogado (FPV). Presentado el 02/03/2010.
- Proyecto 0090-S-10 firmado por el Senador Daniel Filmus (FPV). Presentado el 02/03/2010.
- Proyecto 0292-S-10 firmado por las y los Senadores Guillermo Jeneffes (FPV), María Rosa Díaz (Por Tierra del Fuego), Beatriz Liliana Rojkes de Alperovich (FPV), Ada Maza (FPV) y Ada Rosa del Valle Iturrez de Capellini (Frente Cívico por Santiago). Presentado el 11/03/2010.
- Proyecto 0657-S-10 firmado por el Senador Daniel Pérsico (FPV), presentado el 06/04/10.
- Proyecto 0926-S-10 firmado por la Senadora Marina Raquel Riofrío (FPV), presentado el 20/04/10.
- Proyecto 1233-S-10 firmado por la Senadora Ada Maza (FPV), presentado el 06/05/2010.
- Proyecto 1234-S-10 firmado por la Senadora Ada Maza (FPV), presentado el 06/05/2010.
- Proyecto 1353-S-10 firmado por Jorge Esteban Banicevich (FPV), presentado el 18/05/2010.
- Proyecto 1408-S-10 firmado por Ana María Corradi de Beltrán (FPV), presentado el 19/05/2010.
- Proyecto 1408-S-10 firmado por Ana María Corradi de Beltrán (FPV), presentado el 19/05/2010.
- Proyecto 0001-PE-2018 firmado por el Presidente de la Nación Mauricio Macri, el Jefe de Gabinete de Ministros Marcos Peña y el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Alberto Jorge Triaca. Presentado el 13/03/2018.
- Proyecto 3793-D-2018 firmado por las y los Diputados del FPV Vanesa Siley, Mónica Macha, M. Cristina Álvarez Rodríguez, Hugo Yasky, Pablo Carro, Gabriela Cerruti, Agustín Rossi, Walter Correa, Sandra Castro, las Diputadas de Peronismo para la Victoria Lucila De Ponti, Silvia Horne y la Diputada del PJ M. Carolina Moisés. Presentado el 22/06/18

Debates parlamentarios

- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 24° Reunión – 10° Sesión Ordinaria, 5 de septiembre de 1974.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 28° Reunión (Continuación) – 10° Sesión Ordinaria, 4 de diciembre de 2003.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 46° Reunión – 31° Sesión Ordinaria, 29 de noviembre de 2006.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 10° Reunión – 7° Sesión Ordinaria (Especial), 30 de noviembre de 2011.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Diario de Sesiones, 20° Reunión – 17° Sesión Ordinaria, 21 de noviembre de 2012.
- Honorable Cámara de Senadores de la Nación, Diario de sesiones, 4° Reunión – 3° Sesión Ordinaria, 31 de mayo de 1974.
- Honorable Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Sesiones, 5° Reunión – 3° Sesión Ordinaria (Continuación), 5 y 6 de junio de 1974.
- Honorable Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Sesiones, 13° Reunión – 8° Sesión Ordinaria, 30 de junio de 2010.

Corpus de literatura de gestión empresarial analizada

- DEBELJUH, Patricia y María Elena ORDOÑEZ Y REVUELTA (2019) *Hacia la integración familia y trabajo: guía de buenas prácticas*. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.
- DEBELJUH, Patricia y María Elena ORDOÑEZ Y REVUELTA (2017) *Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad: guía de buenas prácticas*. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.
- DEBELJUH, Patricia y Ángeles DESTÉFANO (2015) *Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas*. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.
- DEBELJUH, Patricia y Ángeles DESTÉFANO (2013) *Hacia la responsabilidad familiar corporativa: guía de buenas prácticas*. 1a ed, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pilar: IAE Publishing.
- DEBELJUH, Patricia y Ángeles DESTÉFANO (2011) *Hacia una empresa familiarmente responsable: Guía de Buenas Prácticas* 1a ed. - Buenos Aires: Universidad Austral.

- SUCARRAT, María José (2017) *Guía de género para empresas: hacia la paridad*. Buenos Aires, Universidad Torcuato Di Tella.
- SUCARRAT, María José (2016) *Guía de diversidad sexual para empresas: hacia el cambio cultural*. Buenos Aires, Universidad Torcuato Di Tella.
- IDEA (2016) *Benchmarking sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa*. Buenos Aires, IDEA.
- IDEA (2018) *¿Qué significa ser iguales? Estudio social y empresarial*. Buenos Aires, IDEA.

Fuentes periodísticas

- “La CGT y la CTA rechazaron el proyecto de Macri y acompañaron el de Equidad de las Mujeres Sindicalistas” (19 de septiembre de 2018) *Infogramiales*. Recuperado de: <http://bit.ly/3mgq8VG>
- “Macri promete que si es reelecto subirá a 20 días la licencia por paternidad” (16 de octubre de 2019). *La Nación*. Recuperado de: <http://bit.ly/3mbIK8W>
- HADIDA, Sebastián (3 de mayo de 2015) “Ampliar la licencia por paternidad a 15 días lleva a un debate muy caliente” *La Nación*. Recuperado de: <http://bit.ly/3naGwYY>
- SANDA, Roxana (21 de septiembre de 2018) “La ley que lava más rosa” *Página 12*. Recuperado de: <http://bit.ly/3gDtpNh>
- Televisión Pública Noticias (8 de marzo de 2018) “Acto de Mauricio Macri en el Día Internacional de la Mujer”. Recuperado de: <https://youtu.be/trE34NAyW0U>

Sitios Web

- CONFyE: <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoEImpacto/Centros/Confye/Paginas/default.aspx>
- IDEA Diversidad: <https://www.idea.org.ar/diversidad/>
- Mujeres Sindicalistas: <https://sindicalfederal.com.ar/category/mujeres-sindicalistas/>
- Nosis: www.trade.nosis.com
- RED: https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712

Otras fuentes

- Mujeres Sindicalistas (2018) *Posición de las Mujeres Sindicalistas frente al Proyecto de Equidad de Género presentado por el Poder Ejecutivo*. Buenos Aires, 15 de Mayo de 2018. Recuperado de <http://bit.ly/2IE4rko>
- Pontificio Consejo para la Familia (1983) *Carta de los Derechos de la Familia*. Vaticano, 22 de Octubre de 1983. Recuperado de: <http://bit.ly/3m9Ynhs>
- Revista Mercado (2019) *Las mil empresas que más venden*. Buenos Aires, Junio de 2019.