

POLÍTICAS PÚBLICAS Y RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA: APOYO A LA PATERNIDAD

Autoras

Dra. María Elena Ordoñez y Revuelta, Coordinadora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, MOrdonez@iae.edu.ar

Mgter. Adela Lo Celso, Docente y Prosecretaria de Comunicación Institucional de la Universidad Blas Pascal, alocelso@ubp.edu.ar

Pamela Bocek, Técnica en Orientación Familiar, Universidad Austral, pamela.bocek@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Las responsabilidades laborales compartidas en el hogar, han llegado para quedarse. La fuerte presencia de la mujer en roles estratégicos de la vida laboral así lo ha determinado. Pero sucede que nada de lo que estas mujeres realizaban antes, lo han dejado en la actualidad, de modo que la conciliación familiar/laboral es un tema pendiente en la agenda.

Pero es en este punto, donde se cambiará el foco del análisis. Son las familias, las que principalmente se ven afectadas por este movimiento laboral. Con la salida de la mujer al mercado laboral, los roles han cambiado, tanto dentro como fuera del hogar, los modos educativos, las relaciones conyugales, las relaciones de poder, los vínculos materno/paterno filiales, los modos de comunicación, etc.

La familia, como ente socializador primario por excelencia, enfrenta nuevos desafíos a resolver, y necesita para su sostenimiento saludable y eficaz, la ayuda concreta del estado (desarrollo de políticas públicas que protejan la familia) y las organizaciones de la sociedad civil (implementación de programas de Responsabilidad Familiar Corporativa).

De allí que pensar en ampliar la licencia por **paternidad**, tanto biológica como adoptiva, en varones trabajadores en relación de dependencia, y permitirle beneficios extras propios al cuidado, vinculación afectiva y priorización de la educación de los hijos, puede darnos una luz estratégica para las nuevas generaciones.

En lo que respecta a licencias por paternidad, Argentina cuenta con años de postergación en cuanto a la necesaria e intransferible presencia del padre en el hogar, al momento de la llegada de un nuevo hijo a la familia. Aquí la licencia por

maternidad es de 90 días para la madre (13 semanas/ 3 meses) y 2 días para el padre (...) siendo de las más bajas de la región¹. Sin embargo, resulta muy importante destacar la presentación de un proyecto de ley realizado en marzo del corriente año, para modificar varios artículos de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Entre dichas modificaciones, se encuentra una instancia especialmente dedicada a la “conciliación del trabajo con la vida privada y familiar”, solicitándose “Por nacimiento o adopción de hijo: QUINCE (15) días corridos. En caso de nacimiento o adopción múltiple se extenderá la licencia por DIEZ (10) días corridos. Estos plazos aplicarán tanto para el trabajador como para la trabajadora que no haya gestado al hijo.”²

El 15 de mayo de 2018, el Instituto de Políticas Familiares de España (IPFE) dio a conocer los resultados de su investigación a la cual tituló: “Informe sobre la Evolución de la Familia en Europa 2018”. Es un trabajo que viene haciendo hace ya varios años, que brinda datos estadísticos representativos notables. Allí se observan que las licencias por maternidad en Europa se promedian en 24, 7 semanas, dependiendo el país. Siendo Suecia (78,2 semanas), Bulgaria (58,6), Reino Unido (52) y Dinamarca (50) los países con más permiso por nacimiento de hijo de la unión europea, generando entre ellos una media superior al año de 59 semanas.³

Existen, además, opciones de licencias extendidas –permisos que pueden agregarse no percibiendo la totalidad del salario o bien dejándolo de percibir. Por su parte, “el permiso de paternidad se ha ido creando con posteridad – al de maternidad- en algunos países, como un refuerzo mínimo para el acompañamiento del permiso por maternidad tras el nacimiento. (...) Resulta algo todavía excepcional la existencia de partes de permiso obligatorio destinado a los padres, en los únicos países en los que existen partes de obligatorio uso para los padres son Bélgica (3 días), Portugal (15 días desde 2016)”⁴.

Sin embargo, los permisos optativos por paternidad en el mundo pueden verse muy bien reflejados en varios países, falta un cambio de mentalidad, procurando que sean realmente utilizados. Esto puede observarse en el último estudio al respecto realizado por la OIT en el año 2014. En él se presenta a Noruega (112 días), Islandia (90 días), Estos Unidos (84 días) y Suiza (70 días) como los países con permisos más amplios. Según aclara el mismo organismo, estos permisos por paternidad son “períodos – pagados o no pagados- reservados para los padres en relación al nacimiento de un hijo o bien que pueden utilizarse por los padres - de manera

¹ PALACIOS, Candelaria: “Licencias de maternidad y paternidad en el mundo: ¿cómo está la argentina?”, Diario La Nación. 2016.

² PROYECTO DE LEY DE EQUIDAD DE GENERO - EX-2018-10076341-APNDGRGAD#MT, 2018, p.9.

³ Instituto de Políticas Familiares: “Evolución de la Familia en Europa”, IPF, Madrid, 2018, p.89.

⁴ CASTRO GARCIA, Carmen: “Políticas para la igualdad: Permisos por nacimiento y transformación de los roles de género”, Los libros de la Catarata, Madrid, 2009.

exclusiva por el padre- como permiso de paternidad. Incluyen además “permisos especiales” que pueden sumarse al permiso anual por nacimiento pero que no son estrictamente por nacimiento”⁵.

También indica que la normativa nacional en materia de licencia por paternidad ha crecido en un 21% para países de América Latina, siendo Venezuela quien encabeza la lista con 14 días de permiso por paternidad⁶. Sin embargo, el índice de utilización de la licencia por parte de los hombres es bajo, en especial si la licencia no es remunerada⁷.

DESARROLLAR UNA POLÍTICA PÚBLICA FAMILIAR

Una política familiar ha de inspirarse en los siguientes principios informadores: libertad de elección, racionalidad y realismo en el reconocimiento de la identidad de la familia y de las otras formas de convivencia afectiva, carácter integral del diseño y, finalmente, subsidiariedad del apoyo social y público al desarrollo de la familia, como sujeto social primario y activo”⁸.

En un trabajo de investigación sociológico nacional realizado en diciembre del año 2000 por la consultora TNS Gallup para el Instituto en Ciencias para la Familia de la Universidad Austral, se indica que “casi 8 de cada 10 argentinos consideran que las políticas de gobierno en Argentina desalientan a las familias a tener hijos”⁹. Dentro del mismo informe, “con respecto a los hijos, el 74% de la población considera fundamental tenerlos y criarlos para optimizar la calidad de vida familiar”¹⁰. Esto no deja de reflejar que urge al estado focalizar políticas públicas que preserven la consolidación de la familia, procurando una adecuada calidad de vida a sus ciudadanos.

No ocuparse de este tema llevaría a la Argentina a problemas serios como los que actualmente atraviesan Italia, Portugal, Grecia y España. Estos cuatro países se encuentran en lo que se llama un invierno demográfico. Su índice de fecundidad es menor al 1,4 y además, 1 de cada 5 personas son mayores a 65 años. Para que se comprenda mejor la gravedad de estos números, y sus consecuencias, puede leerse lo especificado por el ya mencionado Informe sobre la Evolución de la Familia en Europa 2018 del IPFE.

⁵ OIT: “Maternity and Paternity at work: Law and practice across the world. Where do fathers get more leave?”, 2014,

⁶ OIT: “La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo”, 2013, p. 8.

⁷ Ibid, p. 7.

⁸ MONTORO, Carolina: “Unidades Didácticas I y II. En Política Familiar y Políticas Sociales”. EUNSA, España, 2008, p. 17.

⁹ Instituto de Ciencias para la Familia: “Bases para la Elaboración de Políticas Familiares en la Argentina”, Universidad Austral, Secretaría Parlamentaria. Dirección Publicaciones. Buenos Aires: Senado de la Nación Argentina, 2005, p.78.

¹⁰ Ibid, p.75.

Para que exista reemplazo generacional, el índice de fecundidad debe ser de 2, 1 hijos por mujer, y ningún país de Europa supera el 1, 92.¹¹ Esto genera incremento de los gastos sanitarios, debido al aumento del número de pensionistas y por tanto de su cuantía: hay cada vez más ancianos que además viven más años. Disminuye la fuerza trabajadora joven, disminuyendo también los aportantes a la seguridad social, que sostiene a la fuerza pasiva del país.

Se producen cambios en el mercado de trabajo ya que:

- Disminuye la cantidad de personas en edad de trabajar.
- Hay una fuerza laboral decreciente y envejecida (retraso en la jubilación).
- Mayor presión impositiva (más impuestos).
- Pensiones más reducidas, a no ser que tengan planes privados de pensiones¹².

Si bien vale en este contexto aclarar que “las políticas de familia no deben confundirse con políticas de mujer, tampoco son políticas de igualdad de derechos, ni tampoco son políticas de mercados de trabajo”¹³, es justicia convenir que la aplicación de políticas familiares impacta tanto de manera grupal como individual.

Por eso, las políticas familiares han de ser integradoras, enfocándose principalmente en la posibilidad de permitirle a la familia la procreación de nuevos ciudadanos y su educación e integración en la sociedad civil. Sin embargo, no se escapa de esta intención el hecho de que su aplicación, además de otorgar las mejores condiciones familiares y sociales posibles en la vida de un nuevo ciudadano argentino, también promoverá la presencia del padre en el hogar (relación paterno/filial), el fortalecimiento de la relación conyugal complementaria, y una paridad en lo que respecta a la educación de los hijos.

Indefectiblemente, también traerá aparejado una ayuda en el largo camino de la búsqueda de la igualdad de oportunidades laborales para hombre y mujeres. Actualmente, la maternidad y sus “beneficios” terminan influyendo en la toma de decisión al momento de cubrir un puesto de trabajo, inclinándose la balanza por los varones.

Por su parte la OIT (Organización Internacional del Trabajo) establece que las investigaciones indican: una relación entre la licencia del padre, la participación de los hombres en las responsabilidades familiares, y el desarrollo infantil. Los padres que hacen uso de la licencia, en especial los que toman dos semanas o más inmediatamente después del parto, tienen más probabilidades de interactuar con

¹¹ Instituto de Políticas Familiares: “Evolución de la Familia en Europa”, IPF, Madrid, 2018, p.31.

¹² Ibid, p.28.

¹³ FRANCK, Maria Ines: “Las políticas públicas en torno al matrimonio”, *III Jornadas de la Familia: Matrimonio y Bien Común. Foro UCA Familia y Vida, 2010, p.4.*

sus hijos/as pequeños/as. Ello puede tener efectos positivos sobre la igualdad de género en el hogar y en el trabajo, y ser indicio de cambios en las relaciones y en la percepción de los roles de los progenitores, así como en los estereotipos predominantes.¹⁴ En este sentido, dichas políticas no pueden ni deben beneficiar solo a un sector, por el contrario deben ser universales y traspasar todo tipo de diferencias sociales, económicas, étnicas o religiosas.

RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA¹⁵

La empresa tiene un claro impacto en la sociedad en la que desenvuelve su actividad, no es neutral al entorno en el que incide y, por ende, resulta lógico que asuma la responsabilidad que esto trae consigo. Entre empresa y sociedad se da una interdependencia tal que lleva a una mutua influencia entre ambas. Este tema a lo largo de los años –en especial a partir de mediados de la década del cincuenta– ha suscitado numerosas discusiones e investigaciones por parte de académicos y directivos, al hacerse patente el impacto que se da entre la empresa y sus *stakeholders*. “Hoy existe una amplia bibliografía sobre la interdependencia entre la empresa y diversos grupos sociales de su entorno y la sociedad en su conjunto, con especial atención a las responsabilidades inherentes a la actividad empresarial y en cómo ha de dirigirse la empresa teniendo en cuenta su condición e influencia en la sociedad.”¹⁶

Toda esta discusión se ha plasmado en el concepto de responsabilidad social empresaria que se ha difundido en los últimos años con mucha fuerza en todos los países del mundo. Antes de profundizar en él, es preciso aclarar que “aunque solo las personas en sentido propio son sujetos morales de asumir responsabilidades, se puede hablar de responsabilidades sociales de la empresa en sentido análogo.”¹⁷ De ahí se desprende que, dado que la empresa es una comunidad de personas, se le pueden atribuir ciertas responsabilidades sociales –que no son anónimas ni colectivas al margen de las personas– sino responsabilidades de una comunidad humana. Se puede inferir que las responsabilidades sociales pueden ser asumidas en su conjunto por las personas a cargo de la conducción y dirección de la empresa, y de ahí pasar a hablar de la responsabilidad de la empresa.

Hasta ahora, este compromiso de las empresas con la sociedad se ha centrado principalmente en la responsabilidad social externa (el cuidado del cliente y del proveedor, la ecología ambiental, la lucha contra el trabajo infantil, etc.) Y la actuación responsable de una empresa en el ámbito interno (su relación con directivos y empleados) ha recibido menor atención que la dirigida a los *stakeholders* externos. Una de las razones que se da para explicar este fenómeno es que “hasta hace poco, la calidad del empleo era considerada

¹⁴ OIT: “La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo”, 2013, p.7.

¹⁵ Las ideas presentadas sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa se encuentran publicadas con mayor extensión en ORDÓÑEZ y REVUELTA, María Elena: “Familia + Trabajo: Un camino hacia la integración,” LID Editorial, Buenos Aires, 2016.

¹⁶ MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 53.

¹⁷ MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 60.

competencia exclusiva del derecho laboral, el cual se centra, fundamentalmente, en garantizar unas condiciones laborales dignas, como puede ser la no discriminación, la prohibición del trabajo infantil, etc. No obstante, hay muchos aspectos personales que conciernen al empleado y no están regulados por la legislación laboral.”¹⁸

En el ámbito de las empresas multinacionales, la responsabilidad social empresaria interna juega un papel especialmente relevante a la hora de unificar criterios y políticas en un contexto de internacionalización, ya que la legislación laboral resulta menos efectiva debido a su diversidad en cada país. Asimismo, muchas compañías han adoptado voluntariamente políticas dirigidas a beneficiar a sus empleados con el objeto de marcar una ventaja competitiva en el mercado laboral y atraer talento. Las nuevas generaciones de trabajadores cada vez son más exigentes y demandan condiciones laborales más innovadoras como programas de desarrollo y aprendizaje, participación en la empresa, entre otros. A su vez, generar un ambiente de trabajo agradable, donde los empleados se sientan comprometidos e implicados, estimula la motivación y aumenta su productividad. Y, en tercer lugar, la unidad o coherencia en el mensaje de lo que implica ser una empresa socialmente responsable, ha llevado a mejorar la situación interna, para tener un discurso creíble frente a la opinión pública y mejorar la reputación.

Pero la responsabilidad social interna no debe quedarse en un mero conjunto de beneficios, encaminados a atraer y fidelizar a los empleados, sino que ha de tener un sentido mucho más profundo, dirigido a velar por el desarrollo integral de las personas que la conforman. De ahí que varias empresas hayan iniciado este proceso para ir más allá de lo que establece la ley, integrando de manera más amplia las necesidades de todos, empezando por los más cercanos: los empleados y directivos junto a sus respectivas familias.

Efectivamente, la familia es una comunidad humana a la que todos pertenecen y con la que mantienen vínculos y deberes morales muy importantes. “La familia, como comunidad de amor y de vida, es una realidad social sólidamente arraigada y, a su manera, una sociedad soberana, aunque condicionada en varios aspectos. La afirmación de la soberanía de la institución-familia y la constatación de sus múltiples condicionamientos inducen a hablar de los derechos de la familia.”¹⁹ Como afirma Melé, “los derechos de la familia están íntimamente relacionados con los derechos del trabajador, ya que si la familia es comunión de personas, su auto-realización depende en medida significativa de la justa aplicación de los derechos de las personas que la componen”.²⁰

Surge así la familia como un nuevo *stakeholder* de la empresa frente al cual se abre un camino por recorrer para responder a las necesidades reales de las personas y a la vez reconocer la identidad familiar de cada empleado ya sea como padre/madre, hijo/a, esposo/a, hermano/a; abuelo/a, nieto/a. La empresa ha de tener en cuenta a la familia de los empleados porque no se entiende al ser humano sin su dimensión familiar. Poner en el centro a la persona –que es una y hay que considerarla en su totalidad- nos lleva a tener en cuenta a sus familiares y consecuentemente asumir una responsabilidad respecto a ellos.

¹⁸ CURTO GRAU, Marta: “La responsabilidad social interna de las empresas,” IESE Business School, 2012, p. 3.

¹⁹ JUAN PABLO II: “Carta a las familias”, 1994, nº 17.

²⁰ MELÉ, Domènec: “Responsabilidades familiares de la empresa,” IESE, Barcelona, 1995, p. 222.

Por lo tanto, el cuidado y la atención de la familia de los colaboradores se encuentran íntimamente relacionados con los derechos del trabajador.

Ahora bien, cuando se afirma que la empresa ha de reconocer a la familia de los empleados como un *stakeholder*, en primer lugar se está diciendo que:

- la familia es un grupo con legítimos intereses con relación a la empresa
- tiene un valor intrínseco por el cual merece considerarse por sí misma
- existe una mutua interacción entre la familia y la empresa, que lleva a crear una mutua comunidad de intereses compartidos

Incluir a la familia de los empleados entre las responsabilidades de la empresa hace más fuerte al concepto actual de responsabilidad social empresaria en general y especialmente en su dimensión interna. Esa preocupación genuina por las personas que integran la organización llevará a potenciar su crecimiento personal, familiar y laboral, acompañando a los colaboradores y a sus respectivas familias con una gestión integral que no solo responda a normativas sino que incorpore a la conciliación como una variable estratégica.

Se trata, en definitiva, de reordenar las prioridades, otorgar primacía al cuidado de las personas que es lo que hace que el ser humano se desarrolle conforme a su propia naturaleza, es decir, que encuentre el equilibrio y la armonía entre su vida personal familiar y laboral y el cuidado de sus familiares y dependientes. Como afirma Nuria Chinchilla, "hoy en día, sin embargo, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad con prácticas que la dañan y deshumanizan, ya que no permiten que los empleados satisfagan su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única "humanofactoría" forjadora de capital humano y social."²¹

Sin dudas, la familia es la primera estructura fundamental a favor de la ecología humana. Por tal motivo, las decisiones y prácticas empresariales deben respetar los derechos de los trabajadores, lo que conlleva respetar los derechos de cada familia. En consecuencia, la esencia de la familia, sus funciones específicas y derechos propios son una interpelación a la responsabilidad empresarial y no solo un hecho sin más. La empresa tiene verdaderas responsabilidades hacia los familiares de sus colaboradores, las cuales han de asumirse respetando ante todo la libertad y autonomía de empleados y sus respectivas familias.

Surge así el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) entendido como un modelo integral que busca no solo 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.

²¹ CHINCHILLA, Nuria: "Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?," Pearson, Prentice Hall, Madrid, 2006, p. 27.

La Responsabilidad Familiar Corporativa, cuyo modelo fue acuñado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, se centra en la persona, en el cuidado de las relaciones familiares y en el desarrollo del capital humano y social. Las consecuencias de no cuidar a las personas tienen diversos efectos contaminantes. Por una parte, no permite que los empleados ejerzan adecuadamente su rol familiar (que tengan hijos, y/o que cuiden de sus padres y familiares dependientes); y por otra, impide que tengan tiempo para ellos mismos más allá de la jornada laboral para realizar otro tipo de actividades (deportivas, formativas y culturales, etc.) y especialmente tener tiempo para estar con la familia y amigos que, en definitiva, son parte de su vida y felicidad.

Esta contaminación tiene múltiples efectos:

- A nivel social, cada vez hay menos compromisos matrimoniales y más divorcios, la maternidad ha dejado de ser un valor (la fecundidad es cada vez menor con el consiguiente envejecimiento demográfico en la mayoría de los países), 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. Al ser esta "epidemia" un mal común de la sociedad contemporánea, en muchos ambientes esta adicción está no solo aceptada sino incluso bien vista.

De la misma manera que hace una década no había un reconocimiento generalizado del papel de las empresas en la contaminación del medio ambiente, en la actualidad muchos directivos ignoran que la gestión de las empresas provoca una "contaminación" de la ecología humana. 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.²²

CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS: APOYO A LA PATERNIDAD²³

A continuación, expondremos algunas buenas prácticas de las empresas argentinas focalizadas al apoyo a la paternidad:

²² Cfr. CHINCHILLA, Nuria: "Ecología humana," Revista de Antiguos Alumnos IESE, n° 112, 2009, p. 22.

²³ Los textos de esta sección de casos de buenas prácticas al apoyo a la paternidad se encuentran publicados en: DEBELJUH, Patricia y ORDOÑEZ y REVUELTA, María Elena: "Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad. Guía de buenas prácticas", Buenos Aires, 2017, pp. 146-167.

Acceso online: <http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/flipbook2017/index.html>

a. Organización del trabajo en armonía con la dedicación a la familia:

Esta sería la responsabilidad más directa que tiene la empresa en relación con la integración familia y trabajo para con sus empleados, porque lleva a considerar a los directivos y colaboradores como personas que tienen -fuera del ámbito laboral- otras responsabilidades esenciales, como son las familiares y, en consecuencia, se compromete a organizar el trabajo en función de ellas. "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."²⁴

Un medio importante que tiene la empresa para armonizar el trabajo con los deberes familiares es ofrecer flexibilidad en el manejo de los tiempos así como también proporcionar una formación y los recursos adecuados para el correcto desempeño de las tareas confiadas en los tiempos de trabajo. Esto lleva a trabajar bien, no asignando tareas y responsabilidades desmedidas que muchas veces llevan a que el trabajador tenga que exceder su jornada laboral para cumplir con ellas o llevarse trabajo a casa, en detrimento del tiempo que ha de dedicar a sus responsabilidades personales y familiares.

La armonía del trabajo afecta a la organización tanto del tiempo como del espacio y ayuda a la conciliación personal y familiar con la laboral. La flexibilidad abarca desde la modificación de horarios para su adaptación a situaciones familiares concretas o generalizadas, hasta la reducción del tiempo laboral por causas diversas, la posibilidad de tener horarios flexibles, puestos compartidos, excedencias, la flexibilidad de viajes, la organización de las vacaciones, etc.

En cuestiones de espacio, las más habituales son el teletrabajo, el trabajo en casa, el uso de tecnologías para la realización de reuniones así como otros aspectos de planificación que pueden repercutir en actitudes y hábitos operativos que puedan influir positiva o negativamente en la familia.

Como bien afirma la OIT "es necesario generar condiciones que permitan a hombres y mujeres escoger diferentes combinaciones de vida familiar y laboral remunerada. Esto, en distintos momentos del ciclo de vida. Para ello, se requiere, por un lado, que las responsabilidades familiares dejen de ser un factor de discriminación en el mercado laboral. También es necesario que se reconozca el cuidado como un derecho garantizado."²⁵

Una realidad que modifica tanto la vida familiar como la laboral es la maternidad y la paternidad. Las prácticas de gozar de ciertos beneficios a la hora de reincorporarse al ámbito laboral después de la llegada de un hijo o contar con una licencia con sueldo igual que la que poseen las madres y padres biológicos en caso de adopción son otras maneras de apoyar la familia y de contemplar de los derechos de los niños.

²⁴ CARTA DE DERECHOS DE FAMILIA, 1983, art. 10.

²⁵ OIT-PNUD: "Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social", Ginebra, 2009, p. 118.

Los niños tienen el derecho de nacer en una familia y contar con unos vínculos afectivos y de contención que les permitan crecer y desarrollarse de manera armónica. Es necesario contemplar esta realidad, garantizando no solo las licencias pertinentes, sino también el soporte emocional tanto para los padres como para el nuevo integrante de la familia. Dado que hay que tener paciencia en este proceso, los niños y los padres necesitan de su tiempo para adaptarse a su “nuevo mundo” y a concederse todos los espacios que hagan falta.

CASO ACCENTURE: Programa Flexible para Padres y Madres

FICHA TÉCNICA	
Sector	Consultoría
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	8379
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Todos los empleados
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Padres y madres empleados de la empresa
Contribución a los ODS	

Como parte del conjunto de prácticas de flexibilidad, la empresa en Argentina, ha diseñado un menú con diferentes opciones para madres durante el primer año de vida del hijo y otro para padres y hasta el primer mes de vida del recién nacido que se reincorporan a trabajar luego de la licencia de maternidad o paternidad, para que el empleado, previo acuerdo con su supervisor, tenga alternativas para elegir la opción que mejor se adapta para su conciliación trabajo y familia:

Opciones de Maternidad

1. Part Time: este beneficio da la posibilidad a la madre que se reintegre a trabajar con una jornada laboral de cinco horas (media hora de lactancia incluida), con reducción proporcional de su salario, hasta que su hijo cumpla un año.
2. Working from Home: este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar 3 días desde la casa y 2 desde la oficina, hasta que su hijo cumpla un año.
3. Part Time – Working from Home: este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar 2 días desde la casa y 3 desde la oficina, hasta que su hijo cumpla un año.
4. H&H (Half and Half): este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar medio día desde la casa y medio día desde la oficina cumpliendo con las 8 horas de trabajo hasta que su hijo cumpla un año.
5. Ad Hoc: si ninguna de las opciones anteriores es aplicable a un equipo de trabajo, el supervisor podrá sugerir a la empresa una modalidad de trabajo que tenga este mismo espíritu de flexibilización. El pedido puntual pasará por un proceso de evaluación del

gerente, Recursos Humanos y del Departamento de Legales. Por ejemplo: dar una opción más de las jornadas flexibles establecidas.

Opciones de Paternidad

1. Working from Home: este beneficio da a los padres la posibilidad de trabajar 3 días desde la casa y 2 desde la oficina durante el primer mes de vida del bebé.

2. H&H (Half and Half): se podrá trabajar medio día desde la casa y medio día desde la oficina cumpliendo con las 8 horas de trabajo durante el primer mes de vida del bebé.

3. Ad Hoc: si ninguna de las opciones anteriores es aplicable a un equipo de trabajo, el supervisor podrá sugerir a la empresa una modalidad de trabajo que tenga este mismo espíritu de flexibilización. El pedido puntual pasará por un proceso de evaluación del gerente, Recursos Humanos y del Departamento de Legales. Por ejemplo: dar una opción más de las jornadas flexibles establecidas.

4. Part Time: este beneficio da la posibilidad de volver a trabajar reduciendo la jornada a 5 horas hasta el año del bebé.

En todos los casos que el empleado solicite el beneficio, se compromete a no alterar la calidad del trabajo y a firmar un documento solicitando dicho beneficio ya que el mismo no es adquirido, y quedará a criterio de la empresa cuando el beneficio pueda ser eliminado o modificado y/o tener posibilidades de renovarse o no.

Las opciones se complementan con otras acciones implementadas ante la llegada de los hijos: extensión de la licencia por maternidad paga a 5 meses, lactarios *in office*, y 3 días de home office a partir del tercer trimestre de embarazo, complemento económico para guarderías y regalo por nacimiento.

"Quería escribir para agradecer que la empresa tenga la posibilidad de dar una licencia extendida a los padres, a diferencia de los dos días que marca la ley. Tener jornadas adicionales me (nos) permitió poder acomodar y asentar toda la revolución que significa el nacimiento de un hijo. La verdad que haber podido disfrutar de la licencia extendida con mi bebé y esposa fue invaluable y realmente quería agradecerlo."

Sebastián A. Valdes Mavrakis, Network Intrusion Specialist

"Luego del nacimiento de mis hijos y de haber gozado la licencia legal por maternidad y poco tiempo de excedencia, comencé a utilizar el beneficio porque podía contar con la posibilidad de poder regresar a trabajar antes, sabiendo que se cuenta con la flexibilidad de trabajar desde casa 3 veces por semana o medio día todos los días según la modalidad que una elija. Esto me permitió tener una transición de regreso mucho más fluida, con menor impacto para el bebé, ya que uno mantiene la presencia en casa; también optimizar los tiempos, al no perderlo en traslados (en mi caso invierto casi 3 horas diarias viajando que puedo pasar con mis hijos) y poder mantener un balance entre la vida personal y laboral que me permite ser una madre plena y, a su vez, seguir creciendo profesionalmente."

Florencia M. Vitores, Total Rewards Manager, 9 años de antigüedad



b. Respeto e igualdad de derechos entre los colaboradores mujeres y varones

Forma parte de la responsabilidad familiar corporativa cumplir con toda la normativa legal que asegure a las familias unas condiciones y un nivel de vida apropiado a su dignidad y pleno desarrollo. Tanto las exigencias en el ámbito laboral como en el familiar -estas demandas por lo general son más que aquellas- fluctúan en función de la necesidad que cada persona requiera en cada momento según sus circunstancias personales y las de su grupo familiar. Si bien las responsabilidades varían, no así los derechos. Entre otros aspectos, cada empresa tiene la responsabilidad de respetar y velar por la igualdad de derechos entre mujeres y varones porque "las medidas y la normativa de la conciliación deben tener en cuenta el interés de todos los miembros de la familia, considerando de modo específico la edad, el género y la fase del ciclo de vida que está atravesando cada uno."²⁶

Aunque históricamente, -y la realidad cotidiana lo demuestra- la atención del hogar es una responsabilidad más asociada a las mujeres, ésta no constituye una competencia exclusivamente femenina. Frente a los cambios sociales, cada vez son más los varones que asumen un mayor nivel de compromiso en la dedicación a su hogar y en el cuidado de sus hijos. Estudios sobre la paternidad ponen de manifiesto cómo los hombres, cuando su esposa sale a trabajar, incrementan su compromiso y asumen más tareas como por ejemplo, jugar o darles de comer a sus hijos, aunque todavía continúa siendo la madre quien se encarga en mayor medida de ellos.

Conscientes de esta realidad, las empresas que asumen la responsabilidad familiar promueven que sus empleados varones puedan compartir más tiempo en sus hogares junto a sus familias, otorgando también para ellos permisos para el período de adaptación a los colegios o licencias extendidas más allá de la ley para la llegada de un nuevo hijo. Estas medidas, dirigidas específicamente a los padres, ayudan a promover una igualdad de derechos entre varones y mujeres y la corresponsabilidad en el cuidado de dependientes.

CASO NATURA: Licencia Extendida de 40 días por Paternidad

FICHA TÉCNICA	
Sector	Cosmética
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	Más de 600 en Argentina
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Colaboradores que sean padres

²⁶ GARCÍA-RUIZ, Pablo y CORRÓ, Ángela: "Problemas y contradicciones de las políticas de conciliación trabajo-familia: análisis y propuestas desde la sociología relacional", Revista Internacional de Organizaciones, n° 10, 2013, p. 126.

Contribución a los ODS	3 SALUD Y BIENESTAR 	5 IGUALDAD DE GÉNERO 	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES 
---------------------------------------	--	---	--

Desde fines del 2016, Natura otorga a los colaboradores que sean padres la posibilidad de tomarse 40 días pagos de licencia luego del nacimiento de su bebé (cuando la ley en Argentina da solo 2 días de licencia). Por medio de este beneficio, la empresa reconoce la importancia del rol paterno, poniendo a la persona en el centro y colabora en el desarrollo del vínculo entre el colaborador y su hijo durante los primeros días de vida. Adicionalmente, este beneficio colabora en pos de la equidad de género y la disminución de las desigualdades.

Lo que motivó a la empresa a impulsar esta práctica fue entender que su cultura organizacional no es ajena a los cambios y a las necesidades de la sociedad en la que está inmersa. Eso parece una obviedad, pero es muy importante reconocerlo. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional evoluciona siempre en un contexto que también cambia y muchas veces genera tensiones con el orden de las cosas.

Las necesidades de las personas también cambian. Por eso la licencia extendida por paternidad no es más que una respuesta a una necesidad que ya existe en las personas y, por ende, en la sociedad. En los últimos tiempos el rol del padre cambió y el de la madre también. Hoy ambos trabajan y se entiende la importancia de que los dos estén presentes en los primeros días de vida del hijo y está comprobado que el vínculo que el bebé forma con su padre en ese tiempo es fundamental para su desarrollo posterior.

"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 super 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."

Miguel Ángel Fernández, Analista de Flota

c. Cuidado de los niños antes y después de su nacimiento, en situaciones especiales:

Pertenecer a una familia donde hay amor es la base más sólida que un niño puede tener para comenzar su camino en la vida. Todos podemos decir: amo a mi hijo pero no se trata simplemente de eso, sino de que cada uno de ellos se sienta amado, valorado y respetado. "Los niños, tanto antes como después del nacimiento, tienen derecho a una especial

protección y asistencia, al igual que sus madres durante la gestación y durante un período razonable después del parto.”²⁷

Respetar, velar y acompañar por los derechos del trabajador con hijos es también reconocer y respetar los derechos de los niños, un aspecto central para el bien común de toda sociedad. Esto abarca desde el derecho a una atención dirigida a su desarrollo físico, mental y social, pasando por el derecho a la educación y cuidados especiales para niñas y niños con capacidades diferenciales, hasta aquellos casos que necesitan de una atención particular frente a enfermedades o nacimientos prematuros o con alguna complicación que requieren un cuidado especial.

CASO TELEFONICA DE ARGENTINA: Licencia extendida por internación de bebé recién nacido

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Buenos Aires y provincias del interior del país
Dotación	15.591
Área Responsable	Capital Humano
Aplicación	Todas las áreas de la empresa
Año de lanzamiento	2015 (para mujeres) 2017 (para los hombres)
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	

Para Telefónica es importante dar soporte y acompañamiento a la maternidad y paternidad frente a situaciones delicadas como es el nacimiento de hijos prematuros u otros casos que requieran alguna atención especial. Por eso, desarrollaron una práctica que tiene como objetivo acompañar a las madres y padres que deben atravesar una situación delicada al momento del nacimiento de sus hijos.

Se trata de la creación de una licencia especial extendida por internación de bebé recién nacido. La misma se aplica a todas las madres y padres que trabajan en Telefónica brindándoles a las madres la posibilidad de extender la licencia legal por el tiempo que el bebé esté internado con un plazo máximo de 90 días y mínimo de 15 días. En el caso de los padres pueden tomar la extensión de la licencia que ofrece Telefónica de 10 días hábiles por un plazo máximo de 45 días y mínimo de 15 días.

Asimismo, en el caso de las madres, una vez finalizada esta licencia especial, las mujeres pueden solicitar la excedencia por el término de 3 o 6 meses tal como indica la Ley de Contrato Laboral.

²⁷ CARTA DE DERECHOS DE FAMILIA, 1983, art. 4, d.

El impacto organizacional y de los beneficiarios frente a esta licencia ha sido muy bueno. Desde su implementación, 12 mujeres gozaron del beneficio para acompañar a sus bebés con esta atención especial. En el caso de los hombres, por el momento no se han registrado beneficiarios.

"La licencia extendida en estos casos es muy necesaria. En mi caso, Benjamín, mi hijo, nació prematuro. Se venció el plazo de licencia y me reconocieron los días que él estuvo internado. Al nacer con 1.530 kg. por cesárea, estuvo en Neonatología casi un mes y medio. Luego del alta médica, necesitas tiempo para generar un vínculo con tu hijo al que solo podía ver unas pocas horas al día en las visitas en la clínica. Hace falta también recuperarse de esos momentos fuertes que uno atraviesa en ese tiempo en el que el bebé estuvo internado. Además es necesario reponerse para estar mejor con toda la familia y prepararle su lugar en el hogar. Acomodar la rutina de la casa al cuidado que él necesita, amortiguando los ruidos ya que venía de estar en un espacio totalmente silencioso. En mi caso no pude amantarlo por todo el estrés que tuve, pero el estar en casa me permitió probar con otras opciones para poder darle de lactar."

Karen Rolon, Responsable Atención al Cliente, 10 años de antigüedad

d. Promoción de la integridad y estabilidad familiar:

Las empresas han de promover la integridad y estabilidad familiar de sus empleados. Esto tiene muchas manifestaciones, entre otras, no apoyar actividades, eventos, viajes, que puedan traer aparejado un deterioro en su vida familiar. "Las autoridades públicas (y también las empresas) deben respetar y promover la dignidad, justa independencia, intimidad, integridad y estabilidad de cada familia."²⁸

Sin la necesidad de crear programas específicos, las empresas tienen la responsabilidad de velar para que sus empleados actúen honestamente cumpliendo sus responsabilidades laborales y familiares, respetando también aquellos valores éticos relacionados con la familia y sus compromisos, por ejemplo, evitar situaciones que pongan en peligro la fidelidad, la estabilidad familiar o constituyan un acoso.

Este punto presenta una cuestión muy delicada que a veces es soslayada para no enfrentarla. Como explica Melé, "no se trata de que la empresa se inmiscuya en la vida íntima de los demás, sino de contribuir a que el clima laboral no favorezca la desestabilidad y quizá la ruptura de las familias de los empleados, al tiempo que se evitan distorsiones en la actividad profesional. De igual modo, un clima de trabajo, de cooperación y de estímulo en la mejora personal, junto con otros elementos de una empresa sana, fomentan una serie de virtudes que pueden ser de gran importancia en la educación de los hijos."²⁹


A su vez, entra dentro de esta responsabilidad todo lo que la empresa puede hacer en sentido positivo para respetar y promover la integridad y estabilidad familiar, integrando a las familias de sus colaboradores desde el inicio y hasta el final de la relación laboral.

²⁸ CARTA DE DERECHOS DE FAMILIA, 1983, art. 6, a.

²⁹ MELÉ, Domènec: "Empresa y vida familiar", IESE Barcelona, 1995, p. 233.



CASO PRUDENTIAL SEGUROS: El compromiso con las familias de su fuerza de ventas

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Oficina Central en Ciudad de Buenos Aires y 7 agencias en el interior del país (Buenos Aires, Mendoza y Córdoba y 1 oficina comercial en San Juan)
Dotación	357 colaboradores
Área Responsable	Dirección de Marketing, Gerencia de Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria
Aplicación	Toda la operación
Año de lanzamiento	Desde el año 2000
Beneficiarios	Las familias y la fuerza de ventas (profesionales Life Planners®)
Contribución a los ODS	

En Prudential el desarrollo profesional de la fuerza de ventas (asesores Life Planner®) implica, además de compromiso y perseverancia, una amplia flexibilidad horaria asociada a la disponibilidad de los posibles asegurados, traslados y viajes en forma constante para visitar a los clientes. Todo esto repercute en la vida familiar de cada colaborador.

Por esta razón, la empresa ha desarrollado, desde el inicio de la actividad comercial, una práctica de acompañamiento y apoyo de las familias de la fuerza de ventas que incluye una serie de iniciativas que promueven el involucramiento y sentido de pertenencia de las familias de los asesores Life Planner® con la compañía. La empresa está convencida de que la familia es un actor fundamental para el alcance satisfactorio de los objetivos laborales y que la armonía de la vida familiar hace que los colaboradores logren mejores resultados. Las acciones que incluye esta iniciativa son:

Involucramiento de la familia en el proceso de selección

Antes del ingreso a la empresa y dentro del proceso de selección del profesional, uno de los pasos consiste en un encuentro informal con el cónyuge/pareja del candidato para interiorizarlo de la posición y de la disponibilidad que ésta requiere. Durante este encuentro la familia conoce la empresa y recibe información sobre el desarrollo profesional dentro de ella.

Acciones de involucramiento y sentido de pertenencia de las familias

La empresa promueve la participación en distintas iniciativas que realiza para los integrantes de las familias con el objetivo de generar un mayor sentido de pertenencia, desde una jornada para que los hijos de 1 a 12 años se acerquen a conocer el lugar de trabajo de sus padres y compartir una serie de actividades con ellos hasta talleres de primer empleo dirigidos a hijos, sobrinos y nietos entre los 16 a los 21 años con el objetivo de acompañar la etapa de inserción laboral de los familiares de colaboradores.

Desarrollo profesional y ceremonia de promoción de la carrera junto a las familias

Cada vez que el profesional crece en su carrera y pasa de una categoría a la siguiente (teniendo en cuenta indicadores como cantidad de pólizas emitidas, facturación y certificación mediante un examen de conocimientos adquiridos, etc.), se realiza una ceremonia en la agencia a la cual pertenece y se invita a participar de la misma a sus familiares directos.

A su vez, cada año se realiza la premiación de la fuerza de ventas y reconocimiento en la que participan las familias. A nivel local, se realiza la President Trophy Convention (PTC) y a nivel internacional la Prudential International Insurance Conference (PIIC). Se trata de convenciones de reconocimiento e incentivo hacia la fuerza de ventas de vida individual que se realizan una vez al año a las que califican aquellos profesionales que cumplan con ciertos requisitos de resultados de ventas para cada convención. Para esta ocasión, los premiados son invitados a participar acompañados por su familia. Según su clasificación en algunos casos los costos del viaje son cubiertos y, en otros, financiados por la empresa, para que los familiares puedan compartir y festejar este momento tan importante en la carrera profesional.

Etaa jubilaria de la fuerza de ventas

Cuando llega el fin de la carrera profesional de la fuerza de ventas, se realiza un agasajo a los profesionales que finalizan su etapa laboral en la empresa, invitando a sus familias a compartir ese momento junto a los demás colegas.

"Mi familia fue, desde los inicios de mi carrera profesional como asesor Life Planner®, un pilar fundamental para alcanzar los objetivos propuestos y altos estándares de desempeño. Ellos fueron participando en todos los eventos, premiaciones, viajes y en todos los momentos de reconocimiento que la compañía me brindó a lo largo de estos quince años. Al tiempo de ser reconocida por mi desempeño, mi familia tuvo la oportunidad de acompañarme, generalmente en eventos en el exterior del país, y así poder conocer con mayor profundidad mi labor cotidiana. Que mi familia conozca mi trabajo y la misión y valores que sostenemos como empresa en Argentina, siempre me permitió contar con la comprensión de ellos en momentos de mayor esfuerzo y de muchas horas de trabajo. Siempre es un placer compartir con la familia logros y reconocimiento y un gran orgullo darle a nuestros hijos ejemplos de esfuerzo y dedicación."

Gabriela Farb, Senior Consulting Life Planner®, 15 años de antigüedad

Todo ello ilustra la clara necesidad de humanizar las organizaciones. Del mismo modo que un buen líder debe en primer lugar ser ejemplar, las organizaciones también deben impulsar que sus empleados puedan serlo en el ámbito profesional y personal. Por ende, al fortalecer a las personas (apoyándolas para que sean buenos trabajadores y cumplan sus roles familiares y sociales), también se está fortaleciendo la cultura organizacional. En esta interrelación se generan vínculos más sólidos y estables entre los empleados y la empresa. Una vez asumida esta responsabilidad hacia dentro de cada empresa se estará en condiciones de influir en otros, conscientes de que apostar por la Responsabilidad Familiar Corporativa conlleva un cambio de paradigma cultural y social, necesario para la sostenibilidad de la sociedad contemporánea.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro Garcia, C. (2017). *Políticas para la igualdad: Permisos por nacimiento y transformación de los roles de género*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Chichilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?* Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Chichilla, N. (2009). Ecología humana. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*,(112).
- Debeljuh, P., & Ordoñez y Revuelta, M. E. (2017). *Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad. Guía de buenas prácticas*. Buenos Aires: Baur.
- Franck, M. I. (2010). Las políticas públicas en torno al matrimonio. En *III Jornadas de la Familia: Matrimonio y Bien Común. Foro UCA Familia y Vida*.
- García-Ruiz, P., & Corró, Á. (2013). Problemas y contradicciones de las políticas de conciliación trabajo-familia: análisis y propuestas desde la sociología relacional. *Revista Internacional de Organizaciones*(10).
- Grau, M. (2012). *La responsabilidad social interna de las empresas*. IESE Business School.
- Juan Pablo II. (1994). *Carta a las Familias n° 17*.
- Instituto de Ciencias para la Familia. (2005). *Bases para la Elaboración de Políticas Familiares en la Argentina*. Universidad Austral, Secretaria Parlamentaria. Dirección Publicaciones. Buenos Aires: Senado de la Nación Argentina.
- Instituto de Política Familiar. (2018). *Evolución de la Familia en Europa*. Madrid: IPF. Obtenido de <http://ipfe.org/Espa%C3%B1a/>
- Kliksberg, B. (2004). La familia en America Latina: realidades, interrogantes y perspectivas. *Evolución de la relación del niño, la niña, y el adolescente con la Familia. XIX Congreso Panamericano del Niño*. Mexico.
- Melé, D. (1997). *Actuación Social de la Empresa*. Barcelona: Ediciones IESE.
- Montoro, C. (2008). Unidades Didácticas I y II. En *Política Familiar y Políticas Sociales* (pág. 3 a 43). España: EUNSA.
- OIT. (2013). *La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo*. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf
- OIT. (2014). Maternity and Paternity at work: Law and practice across the world. Where do fathers get more leave? Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/WCMS_241699/lang--es/index.htm

OIT-PNUD. (2009). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Ginebra.

Ordóñez y Revuelta, M. E. (2016). *Familia + Trabajo: Un camino hacia la integración*. Buenos Aires: LID Editorial.

Palacios, C. (18 de Abril de 2016). Licencias de maternidad y paternidad en el mundo: ¿cómo está la argentina? *La Nación*. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1889662-licencias-de-maternidad-y-paternidad-en-el-mundo-como-esta-la-argentina>

Pontificio Consejo Para la Familia. (1983). *Carta de los Derechos de la Familia*. Roma: Vaticana.

PROYECTO DE LEY DE EQUIDAD DE GENERO - EX-2018-10076341-APNDGRGAD# (9 de Marzo de 2018).