



Cuadernos de Economía Crítica

ISSN: 2408-400X

cuadernosecocritica@gmail.com

Sociedad de Economía Crítica

Argentina

Schenone Sienra, Delina Julieta; Oliva, Martín Alejandro  
La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia-  
trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la  
Argentina

Cuadernos de Economía Crítica, núm. 7, 2017, pp. 71-95  
Sociedad de Economía Crítica  
La Plata, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512354315004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

## La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia-trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la Argentina

---

*Delfina Julieta Schenone Sienra*

Mg. en Ciencias Sociales (FLACSO, México)  
Correo electrónico: delfinasienra@gmail.com

*Martín Alejandro Oliva*

Maestrando en Sociología Económica (IDAES-UNSAM)  
Correo electrónico: olivamartin.om@gmail.com

Corporate family responsibility towards the problem of work-family conciliation. Tensions between the right to care and the investment in human capital in Argentina

A responsabilidade familiar corporativa à frente do problema da conciliação família-trabalho. Tensões entre o direito ao cuidado e o investimento no capital humano na Argentina

Enviado: 16 de junio de 2017

Aceptado: 19 de septiembre de 2017

### Resumen

En la Argentina, la conciliación laboral-familiar se ha constituido históricamente como un problema exclusivo de las trabajadoras-madres. Sin embargo, una incipiente serie de estudios empresariales ha empezado a delinear el concepto de responsabilidad familiar corporativa, que implica la adopción de acciones "familiarmente

amigables” que no sólo contemplan a las mujeres sino que también incluyen a los hombres trabajadores.

Este nuevo escenario lleva a problematizar por qué la conciliación laboral-familiar comienza a ser pensada como un problema de las empresas y desde qué lógica se proponen las acciones “familiarmente amigables”.

A partir de la selección de un *corpus* de publicaciones realizadas por el Centro de Investigaciones sobre Conciliación Familia y Empresa (Universidad Austral), se propone reconstruir y analizar críticamente la lógica desde la cual se conciben y emprenden estas acciones, como así también sus relaciones y tensiones con la lógica del derecho al cuidado que plantean los movimientos y la academia feministas.

**Palabras clave:** responsabilidad familiar corporativa, conciliación familia-trabajo, capital humano, gestión empresarial, derecho al cuidado.

### **Abstract**

In Argentina, the work-family conciliation has historically been constituted as an exclusive problem for working mothers. However, an incipient series of business studies has begun to delineate the concept of corporate family responsibility, which involves adopting “family friendly” actions that not only address women but also include working men.

This new scenario makes it possible to ask why the work-family conciliation begins to be thought of as a business problem and from what logic are the “family friendly” actions proposed.

Based on the selection of a corpus of publications of the Center for Research on Family and Business Conciliation (Austral University), the proposal is to reconstruct and critically analyze the logic from which these actions are conceived and undertaken, as well as their relationships and tensions with the logic of the right to care posed by the feminist movement and academy.

**Keywords:** corporate family responsibility, work-family conciliation, human capital, business management, right to care.

### **Resumo**

Na Argentina, a conciliação profissional-familiar tem sido constituída historicamente como um problema exclusivo das trabalhadoras-mães. Porém, através de uma incipiente linha de estudos empresariais começou-se a delinear o conceito de responsabilidade familiar corporativa, o que significa a adoção de ações “familiarmente amigáveis” abrangendo

tanto às mulheres quanto aos homens trabalhadores.

O novo cenário permite a pergunta: Por quê a conciliação profissional-laboral tornou-se como um problema das empresas e qual a lógica de se propor ações “familiarmente amigáveis”?

A partir da seleção de um corpus de publicações realizadas pelo *Centro de Investigaciones sobre Conciliación Familia y Empresa* (Universidade Austral), este artigo propõe-se reconstruir e analisar criticamente a lógica pela qual tem se concebido e empreendido tais ações, como também as suas relações e tensões com a lógica do direito ao cuidado planteadas pelos movimentos e a escola feministas.

**Palavras-chave:** responsabilidade familiar corporativa, conciliação família-trabalho, capital humano, gestão empresarial, direito ao cuidado.

## Introducción

En la Argentina, la conciliación laboral-familiar en lo que refiere al cuidado infantil se ha constituido históricamente como un problema de las trabajadoras-madres y no de los trabajadores-padres (que conciben su rol familiar como proveedores), ni del mercado laboral (que presupone “trabajadores ideales”, carentes de responsabilidades familiares), ni del Estado (que lo entiende como una cuestión del ámbito privado).

Sin embargo, desde principios de siglo, una incipiente serie de estudios empresariales ha empezado a delinear el concepto de *responsabilidad familiar corporativa*, propiciando la adopción de acciones “familiarmente amigables”. En consonancia con ello, algunas empresas han tomado la iniciativa de aumentar las licencias por maternidad y paternidad más allá de lo estipulado legalmente, brindar horarios flexibles para sus trabajadores, o habilitar el “trabajo desde casa”, entre otras acciones.

Este escenario pareciera indicar una nueva tendencia que transforma el papel desempeñado por el mercado laboral en lo que refiere a la organización social del cuidado, planteando los siguientes interrogantes: ¿por qué la conciliación laboral-familiar comienza a ser pensada como un problema de las empresas? ¿Qué interés podría tener una empresa en aumentar las licencias a sus empleados? ¿Desde qué lógica se proponen estas acciones “familiarmente amigables”? ¿Cómo conceptualizan los estudios empresariales al cuidado?

Se considera que las políticas de conciliación familia-trabajo que proponen ciertas empresas son avances (pequeños) que contribuyen a desarticular la imagen de padre proveedor/no cuidador y a incentivar una distribución equitativa de los trabajos de cuidados y domésticos al interior de los hogares. Sin embargo, en el desarrollo conceptual de la responsabilidad familiar corporativa –como en los enfoques de la responsabilidad social empresarial– pareciera primar una lógica del beneficio empresarial (mediante la búsqueda de una mayor productividad, lealtad y eficiencia por parte de las/os trabajadoras/es) antes que una lógica de derechos.

Para abordar los interrogantes la investigación se planteó como objetivo general explorar qué tipo de lógica prevalece detrás de los discursos a favor de políticas de conciliación familia-trabajo en el ámbito empresarial argentino y, como objetivos específicos, indagar en las razones y justificaciones que se postulan para fundamentar la

importancia de estas políticas y analizar qué representaciones sociales emergen en el discurso empresarial sobre la familia y el trabajo.

En este sentido, el presente artículo realizará un primer acercamiento al tema a partir del análisis de dos documentos producidos por el IAE Business School de la Universidad Austral, titulados “Hacia una empresa familiarmente responsable: Guía de Buenas Prácticas” (2011) y “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: Guía de Buenas Prácticas” (2013). Para ello, se propone una estrategia metodológica cualitativa, en la cual se realizará un análisis de contenido del *corpus* seleccionado a partir de un análisis mixto y flexible en el cual se ha trabajado tanto de manera deductiva -con categorías analíticas que brinda la teoría y la literatura especializada en el tema- como inductiva -con categorías analíticas emergentes de los textos-. Para el análisis de esta información se ha trabajado con el programa *Atlas Ti*, que permitió identificar, clasificar y sistematizar las categorías que aparecen en los textos.

Para responder a los objetivos de investigación, se ha dividido el trabajo en dos secciones. En primer lugar se realizará un breve repaso por diferentes estudios sobre la organización social de los cuidados que llevan a sostener que en la actualidad, en materia de cuidado infantil, el país se encuentra frente a un modelo de maternalismo *aggionardo* (Faur, 2014). En un segundo apartado se presentará el análisis de los documentos producidos por el IAE Business School, haciendo hincapié en las lógicas desde las cuales se fundamenta la necesidad de adoptar medidas de conciliación por parte de las empresas. Por último, se establecerá una discusión sobre la relación entre el concepto de responsabilidad familiar corporativa, central en estos documentos, con la noción del derecho al cuidado, para responder en qué medida este tipo de estudios se alejan o acercan de las elaboraciones realizadas por la academia feminista.

## **1. La organización social de los cuidados en la Argentina y la literatura de gestión empresarial**

El modo en que una sociedad organiza el cuidado de las personas –entendido éste como una dimensión del bienestar y desarrollo humano– no aparece como problema o tema de investigación en las ciencias sociales sino hasta la crítica de las académicas feministas al pensamiento económico en los años setenta (Jelin, 2012). A partir de

entonces, diversas autoras sostienen que puede trazarse toda una línea histórica en el desarrollo de la conceptualización del tema, pasando por el debate sobre el trabajo doméstico y la relación entre el capitalismo y la división sexual del trabajo hasta los más recientes análisis de regímenes de bienestar utilizando la noción de cuidado (Esquivel, 2011; Jelin, 2012; Rodríguez Enríquez, 2005).

No es casual que su emergencia como un tema a ser incluido en las agendas de investigación académicas se sitúe en el mismo momento que comienzan a evidenciarse una serie de transformaciones en el mercado de trabajo y la estructura familiar: fundamentalmente, el incremento considerable de la participación de las mujeres en el mercado de empleo, el progresivo abandono del modelo de familia tradicional de varón proveedor único y la proliferación de otras formas de organización familiar, principalmente hogares unipersonales y monoparentales (Jelin, 2012). Todas estas transformaciones supusieron un cuestionamiento del modelo de organización familiar basada en la figura del varón proveedor y la mujer ama de casa, que prevaleció en nuestro país, si bien no como una realidad en todas las clases sociales, al menos sí como una aspiración o ideal regulatorio (Wainerman, 2005).

Sin embargo, este cuestionamiento al modelo de varón proveedor no necesariamente implicó cambios automáticos en la organización interna de los hogares. Investigadoras como Hochschild (1989) y Wainerman (2005, 2007a, 2007b) han observado que asistimos a una transformación en el mercado de trabajo –dada por una alta participación y continuidad de las mujeres en el mismo– que convive con la permanencia de una división de tareas al interior de los hogares correspondiente con el modelo anterior –en donde las mujeres siguen siendo las principales responsables de llevar a cabo las tareas domésticas y de cuidado del hogar–. Por ello, en sus palabras, nos encontramos ante una revolución estancada, en donde los cambios suscitados en *el afuera* no encuentran un correlato en *el adentro*.

Posteriormente, y con la implementación de encuestas de uso del tiempo, diversos análisis han logrado cuantificar esta situación al identificar el tiempo destinado a las labores domésticas y tareas de cuidado, concluyendo todos ellos que las mujeres, independientemente de su participación en el mercado laboral, son quienes más participan

y más tiempo les destinan<sup>1</sup> (Esquivel, 2009, 2012; Ganem, Giustinani y Peinado, 2014; Rodríguez Enríquez, 2014).

Siguiendo esta línea, los estudios sobre la organización social de los cuidados que han buscado trascender el ámbito doméstico como espacio para el análisis de los cuidados han señalado que, a pesar de la participación de otros actores (como el mercado, el Estado y las organizaciones no gubernamentales), el sujeto que se presupone para su articulación es un sujeto individual y femenino. De este modo, las actuales políticas de conciliación, lejos de promover una corresponsabilidad social de los cuidados, sostienen un maternalismo *aggiornado* que reconoce que las mujeres pueden trabajar fuera de la casa pero no brindan un marco institucional consistente para facilitar los tiempos, asignar recursos y proveer de servicios para externalizar el cuidado. Es un maternalismo que no piensa en el ama de casa a tiempo completo, sino en la mujer malabarista (Faur, 2014). Esta situación produce escenarios de fuerte tensión, en el que las mujeres madres deben desplegar diversas estrategias para conciliar su tiempo entre el trabajo remunerado y no remunerado.

No es de extrañar entonces que hayan sido los movimientos de mujeres y la academia feminista los principales actores en poner el tema en agenda pública. Si el Estado, tímidamente, ha empezado a conceptualizar los cuidados como un aspecto relevante para la formulación de políticas públicas<sup>2</sup>, ha sido precisamente por el accionar

---

1 - Los estudios feministas han conceptualizado esta situación como *doble jornada laboral* (Carrasco, Borderías y Torns, 2011) para referirse a una primera jornada de trabajo remunerado y a una segunda de trabajo no remunerado en el hogar. Otro término utilizado para dar cuenta del entramado entre trabajos remunerados y no remunerados que realizan las mujeres es el de *doble presencia*, acuñado por la socióloga italiana Laura Balbo en la década del '70. "El lema de 'doble presencia' [...] expresa mejor la realidad de una doble carga e intensidad de trabajo vivida sincrónicamente en un mismo espacio y tiempo. Una situación distinta de la de doble jornada que puede ser fácilmente asimilada a la diacronía con la que puede ser vivido el denominado coloquialmente "pluriempleo" (Carrasquer et al., 1998: 97). De esta manera, el concepto de doble presencia busca evidenciar la simultaneidad que ambos tipos de trabajos suelen tener y además dar cuenta del aspecto psicológico y emocional, en donde las mujeres a pesar de estar realizando un trabajo remunerado suelen tener en mente, de manera continua, las responsabilidades de cuidado, lo cual las hace estar "aquí y allá" constantemente, produciendo sensaciones de angustia y frustración por sentir que no están cumpliendo "plenamente" con ninguna de sus responsabilidades.

2 - Como puede verse con la implementación de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2014); el Ciclo de



de dichos actores y la incorporación al andamiaje jurídico nacional de marcos y convenciones internacionales y regionales que garantizan los derechos de las mujeres y definen el cuidado como un derecho<sup>3</sup>.

Entender el cuidado desde un enfoque de derechos “requiere su comprensión como un derecho universal, independientemente del estado de necesidad que eventualmente pueda estar transitando una persona. A su vez, implica analizar el cuidado como una obligación oponible a terceros y al Estado con todas las responsabilidades que implica” (Laya y Rossi, 2014: 37). En este marco, **el derecho a cuidar, ser cuidado y a cuidarse**, si bien conlleva obligaciones negativas, principalmente implica obligaciones positivas, como 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).

Sin embargo, en lo que refiere puntualmente a la conciliación laboral-familiar, aún se presentan numerosos límites y obstáculos para implementar medidas que logren modificar el piso maternalista que supone la legislación laboral actual y avanzar en un marco que garantice el derecho al cuidado con corresponsabilidad. Para citar un ejemplo, en su libro *El cuidado infantil en el siglo XXI*, Eleonor Faur (2014) señala que, hacia fines de 2013, en la Cámara de Diputados, había cuarenta y cinco proyectos de ley para modificar las licencias de maternidad,

---

Charlas sobre *Conciliación, trabajo y familia* impulsado por la Mesa del Sector Estatal de la Comisión para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades (CTIO), del Ministerio de Trabajo (MTEySS, 2015), o la campaña “Hacia una redistribución igualitaria de las tareas de cuidado” llevada adelante por el INADI (2015).

3 - Por ejemplo, la CEDAW 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; la Plataforma de Acción de Beijing de 1995 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; el Consenso de Quito de 2007, a partir del cual los Estados partes se han comprometido a formular políticas de Estado que favorezcan la responsabilidad compartida entre varones y mujeres en las tareas del ámbito familiar, y el Consenso de Brasilia de 2010 refiere explícitamente el derecho al cuidado como así también la obligación de establecer servicios de cuidado y modificar las licencias parentales.

paternidad y cuidados familiares, y que más de la mitad de ellos buscaba extender las licencias por paternidad. Sin embargo, ninguno consiguió la aprobación de ambas cámaras.

Sumado a esto se encuentra la inacción o resistencia sindical, cuyos reclamos se han centrado en los últimos tiempos en el aumento o recomposición salarial, dando cuenta de que este tipo de medidas dirigidas a lograr una mayor equidad de género en la distribución de los trabajos de cuidado y domésticos no son una prioridad para la dirigencia sindical, a pesar de que es una problemática que atraviesa a todos/as los/as trabajadores/as. A pesar de que “las mujeres representan más del 40 por ciento de los trabajadores totales... la nueva CGT tiene sólo dos mujeres en 37 secretarías” (D’Alessandro, 2016), lo que evidencia la desproporcionalidad entre la participación femenina en el empleo y en la dirigencia sindical.

De este modo, el actual marco normativo ratifica tanto la **norma del trabajador ideal** como el **modelo tradicional de cuidado infantil**. La primera supone una organización del empleo en donde la fuerza de trabajo esté disponible para emplearse a tiempo completo, realizar horas de trabajo extra e incluso traslados geográficos en función de las necesidades de las unidades de producción, dando por hecho “que los trabajadores que la conforman cuenten con un flujo disponible de trabajo doméstico que les permita no sólo tener atendidas sus propias necesidades, sino, además, verse exentos de asumir responsabilidades en la atención de las necesidades de los otros con quienes convive” (Rodríguez Enríquez, 2005: 4). Es decir que esta norma supone trabajadores que se desempeñen únicamente como proveedores, siendo solidaria del modelo tradicional de cuidado infantil, en donde “el papel de proveedor de recursos económicos parecería eximir -desde la cuadratura legal- a los varones de las responsabilidades y los derechos relativos al tiempo de cuidado infantil (...) [legitimando] modelos de masculinidad desvinculados de la crianza y apartados del cuidado familiar” (Faur, 2014: 133-134).

Sin embargo, desde principios de siglo, una incipiente serie de estudios –que podríamos englobar bajo la terminología de *literatura de gestión empresarial*, utilizada por Boltanski y Chiapello (2002)– ha empezado a delinear el concepto de *responsabilidad familiar corporativa*<sup>4</sup>, asumiendo que las empresas tienen el deber de adaptar

4 - En el documento “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: Guía de Buenas

su organización a los requerimientos familiares de sus trabajadores/as, planteando así un nuevo escenario en la relación entre el mercado de trabajo y la organización social del cuidado.

## **2. La responsabilidad familiar corporativa: ¿el mercado de trabajo asumiendo responsabilidad frente a los cuidados?**

En septiembre de 2016, la empresa Natura Argentina se convirtió en noticia por brindar una extensión de la licencia por paternidad a sus trabajadores en la cual, a diferencia de los dos días estipulados por la Ley de Contrato de Trabajo, otorga una licencia remunerada de 40 días a partir del nacimiento o adopción de sus hijos/as<sup>5</sup>.

La iniciativa de Natura, así como también de otras empresas que han comenzado no sólo a ampliar licencias por paternidad, sino también a implementar otras medidas que facilitan la conciliación laboral-familiar, no son casos aislados. La conformación de un centro de estudios académicos del mundo empresarial, como el CONFyE<sup>6</sup>, y de espacios de intercambio entre investigadores y directivos empresariales, como el Club IFREL<sup>7</sup> y la RED de la Universidad Torcuato Di Tella<sup>8</sup> son ejemplos que

---

prácticas" se define a la Responsabilidad Familiar Corporativa como "un término definido por el International Center Work and Family del IESE como el grado en que las organizaciones se comprometen a impulsar un liderazgo, una cultura y unas prácticas y políticas que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores" (2013: 13).

5 - Cfr. "40 días de licencia por paternidad: una empresa comienza a otorgar este beneficio a los padres recientes" (22 de Septiembre de 2016). La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1940263-40-dias-de-licencia-por-paternidad-una-empresa-comienza-a-otorgar-este-beneficio-a-los-padres-recientes>

6 - Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School, perteneciente a la Universidad Austral. Se puede consultar su sitio web en <http://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Confye/Paginas/default.aspx>

7 - Según su sitio web, al 2016 más de 40 empresas participaban de este espacio, entre las que se encuentran: 3M, Adecco, Arcos Dorados, Banco Hipotecario, Banco Industrial, Coca-Cola, Danone, Farmacity, Galicia, GasNatural, Gire, Hospital Austral, HP, IBM, ICBC, Manpower, Marsh, Microsoft, Mimo&Co, Monsanto, PKimberly-Clark, Profertil, Promedon, Rizobacter, Roche, Rode, San Cristóbal, Sancor Seguros, Santander Río, SMS, Supervielle, Telecom, Tyco, Walmart e YPF. Fuente: <http://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Confye/Paginas/Club-IFREL.aspx>

8 - Red de Empresas por la Diversidad. Según su sitio web, entre las empresas participantes del espacio se encuentran: 3M, Accenture, Adecco, Aramark, Arcor, Arter, BAF, Cablevisión Fibertel, Carrefour, Coca-Cola, Danone, Dow, General Electric, Goldcorp, Google, Grupo Sancor Seguros, Grupo Telecom, HP, HSBC, IBM, L'Oréal, Level (3), ManpowerGroup, Mercedes-Benz, Monsanto, Philip Morris, Prudential,

nos hablan de una nueva forma de pensar y conceptualizar la relación entre el mundo del trabajo y la vida familiar desde el sector empresarial.

El CONFyE es un centro de estudios que surge hacia el año 2009 como resultado del intercambio entre 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), perteneciente a la Universidad de Navarra, España. Como indica la presentación en su sitio web, desde su conformación se ha propuesto instalar en el país una *cultura familiarmente responsable* en las organizaciones<sup>9</sup>.

El camino recorrido por el ICWF ha sido central en la definición de la misión y objetivos del CONFyE. Se trata de una institución pionera en este campo, que diseñó un estudio que se ha empezado a implementar en empresas de diversos países: el IFREI. Este construye un índice que busca medir en qué situación se encuentran las empresas en relación con la conciliación laboral-familiar; dicho en otras palabras, busca indagar “en qué medida la cultura corporativa facilita a los colaboradores integrar sus responsabilidades laborales con las familiares, promoviendo una mejor calidad de vida” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 10). De esta forma, no se propone simplemente como un espacio de producción de conocimiento sino también de generación de políticas empresariales.

Desde el CONFyE se impulsó la realización de este estudio por primera vez en Argentina en 2009, del cual participaron 100 empresas. Al año siguiente, tomando en cuenta este precedente y con el afán de trabajar junto con las empresas para materializar acciones de conciliación, se conformó el Club IFREI Argentina, que nuclea a más de 40 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).

En 2011, el CONFyE publica la primera edición de su serie de Guía de Buenas Prácticas titulada “Hacia una Empresa Familiarmente Responsable”, la cual, en palabras de sus coordinadoras, “materializa de algún modo el camino recorrido en la Argentina desde el año 2006 para

---

Renault, SAP, Schneider, Securitas, Syngenta, Tenaris, Unilever, Western Union e YPF. Fuente: [http://www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=23712](http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712)

9 - Al respecto puede consultarse el siguiente enlace: <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Confye/Paginas/Acerca-de.aspx#mision>

instalar una cultura familiarmente responsable en las organizaciones de nuestro país” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 9). Posteriormente, en 2013, el centro publica la segunda edición llamada “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa”, cuyo objetivo es continuar en el camino para “instalar en el ámbito empresarial y en nuestra sociedad el compromiso por la responsabilidad familiar corporativa”, ya que desde el ámbito empresarial observan que las tensiones que se producen entre familia y trabajo repercuten en el ámbito laboral, por lo cual se vuelve necesario considerar a las familias como un “nuevo *stakeholder*” y asumir una responsabilidad hacia ellas.

Si bien la noción de *responsabilidad familiar corporativa* (RFC) que plantean ambas publicaciones es reciente, su emergencia debe considerarse como parte de un fenómeno de mayor duración y alcance, como es el resurgimiento en los años ‘90 del enfoque de la *responsabilidad social empresaria* (RSE)<sup>10</sup>. Para definirla brevemente, la RSE puede entenderse “como un conjunto de prácticas, sustentadas en un discurso, de intervención de las empresas en lo social, que declara como objetivo general reconocer y tomar responsabilidad por el impacto económico, social y ambiental que originan a través de sus actividades” (Cafiero, 2011: 1).

A grandes rasgos, en las ciencias sociales han predominado dos miradas en relación con este fenómeno, que el sociólogo Ronen Shamir (2011) identifica como el paradigma del capitalismo global y el paradigma de la cultura global<sup>11</sup>. Mientras el primero de ellos concibe a la RSE como una estrategia de las grandes empresas para reestablecer su hegemonía en un marco de crisis de legitimidad, el segundo la considera como el resultado de su imbricación en una cultura mundial que les imprime ciertos valores. Si bien ambas miradas pueden aportar elementos para estudiar el fenómeno, el autor considera que el paradigma del capitalismo global otorga una visión más aguda para comprender los móviles y la institucionalización de las prácticas de RSE.

Teniendo en cuenta la trayectoria que ha tenido el CONFyE, se

10 - Según Ronen Shamir, es en esos años que la noción de RSE es invocada tanto como un reclamo de las organizaciones de derechos civiles y de los consumidores, como un tema de debate en los gobiernos nacionales y organizaciones internacionales en relación con la regulación de la actividad empresarial, y también como un área de investigación de las ciencias empresariales enfocadas al análisis de los negocios (Shamir, 2010).

11 - “World-capitalism” y “world-culture” en el original (Shamir, 2011)

considera que los documentos ya mencionados pueden resultar un primer insumo que permita acercarse al análisis de las prácticas de RSE en relación con la conciliación laboral-familiar en la Argentina. En este sentido, su lectura crítica ha estado guiada por las siguientes preguntas: ¿por qué la conciliación laboral-familiar comienza a ser pensada como un problema de las empresas? ¿Desde qué lógica se proponen las acciones empresariales “familiarmente amigables”? ¿Cómo se conceptualizan los estudios empresariales al cuidado? ¿Puede concebirse a las empresas como promotoras del *derecho al cuidado*?

## 2.1 ¿Lujo o necesidad?: el problema de la gestión y retención de los talentos

En la presentación de la primera guía analizada, Debeljuh y Destéfano retoman una cita de la Dra. Nuria Chinchilla<sup>12</sup>, en la cual se puede encontrar una de las claves que permitirá comprender este giro en la estrategia empresarial vinculada a políticas de conciliación: “ser una empresa familiarmente responsable ya no es un lujo en pleno siglo XXI sino una verdadera necesidad estratégica, ya que conlleva un mayor compromiso de las personas con el proyecto empresarial, mayor creatividad y menor rotación” (como se cita en Debeljuh y Destéfano, 2011: 11).

La referencia temporal presente en esta cita no es casual. Eleonor Faur (2014) señala que, hacia 1907, cuando se aprobó la Ley 5291 –una primera regulación que buscaba proteger los derechos de las trabajadoras embarazadas, reduciendo su horario de trabajo y destinando espacios para la lactancia en fábricas y talleres–, la Unión Industrial Argentina (UIA) expresó fuertemente su oposición alegando que de esta forma se desalentaría la contratación de personal femenino. En efecto, para los industriales de principios de siglo XX, esta medida implicaba un costo que no estaban dispuestos a afrontar y que además no reportaba para ellos ningún beneficio. Cien años después algo parece haber cambiado y, por el contrario, ahora sería la ausencia de políticas de conciliación lo que produciría un costo que las empresas deberían empezar a reconocer: la pérdida de talentos y la alta rotación del personal.

En esos cien años transcurridos se han producido grandes transformaciones que afectaron y modificaron radicalmente la estructura económica argentina, como así también la composición de la clase trabajadora –y particularmente de las mujeres trabajadoras–.

12 - Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de la Universidad de Navarra.

Si bien no resultaría posible abarcar todas esas transformaciones en el presente trabajo, corresponde señalar que esta preocupación por la conciliación como una forma de atraer y retener talentos surge en un contexto en el cual las mujeres se incorporan masivamente al mercado de trabajo, el modelo del proveedor único pierde protagonismo frente al modelo de dos proveedores y la fuerza laboral femenina supera en términos de calificación a la masculina.

Es así que la conciliación aparece como un problema de las empresas cuando se produce esta mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral remunerada. Tal como explica Carolina Miguel del Centro CONFyE,

La fuerte presencia de la mujer en el mercado laboral trae consigo la necesidad de conciliar, de adaptar tiempos, de flexibilizar los entornos laborales y de fomentar la participación en los distintos ámbitos de la vida familiar, laboral y personal. Trabajar juntos en este desafío permitirá tanto a los varones como a las mujeres contribuir al desarrollo de nuestra sociedad, donde la familia sigue siendo sin dudas el sostén, la razón y el apoyo de nuestro esfuerzo cotidiano (Debeljuh y Destéfano, 2011: 47).

En este mismo sentido, las coordinadoras de la publicación sostienen que

La unidad y armonía que existían en otras épocas han dado paso a un nuevo paradigma. Ya no se da esa marcada división de las tareas por la cual los hombres salían a trabajar y las mujeres se dedicaban al cuidado del hogar. Ahora tanto los hombres como las mujeres se plantean una carrera profesional compatible con las exigencias de la vida familiar. Esto genera diferentes estilos y estrategias de conciliación que llevan a las personas y a las empresas a adaptarse a este nuevo paradigma (Debeljuh y Destéfano, 2011: 11).

Es en este contexto que las medidas de conciliación laboral-familiar comienzan a ser consideradas por las empresas como un incentivo para los/as trabajadores/as con responsabilidades familiares. Se piensa de este modo que, al dotar de ese *beneficio* a sus empleadas/os, las empresas podrán asegurar su permanencia. Vemos aquí la presencia de una lógica instrumental: no es la conciliación laboral-familiar en sí misma un problema de la empresa, sino la retención de los talentos que

en la actualidad exige un creciente interés por este tema. Es este nuevo contexto el que imprime nuevas condiciones a las empresas para lograr su rentabilidad:

El panorama del mercado laboral y de los negocios en nuestros días pone de manifiesto que la conciliación trabajo-familia posee un indiscutible y creciente interés. Diariamente se habla en las organizaciones de atraer y retener talento, de flexibilizar los ambientes laborales, de fomentar una mejor calidad de vida. Los costos que están pagando las empresas por no atender a estas cuestiones son cada vez más altos (Debeljuh y Destéfano, 2011: 11).

No obstante esta lógica instrumental, el interés por facilitar medidas de conciliación es un indicador de que ha perdido centralidad la norma del trabajador ideal en el mundo empresarial. Sin embargo, esta observación se complejiza al preguntarse por el perfil de trabajador sobre el cual las empresas proyectan sus políticas de conciliación. Si la preocupación central en la literatura de gestión empresarial es *retener talentos*, ello implica pensar en trabajadores con cierto capital cultural o con cierta formación específica que las empresas no lograrían reemplazar fácilmente en el mercado. Aunque en los documentos analizados no se encuentran alusiones específicas al perfil del trabajador destinatario de estas medidas, cabe preguntarse si el problema de retención de talentos es acaso un problema de todas las ramas de actividad y todos los niveles de trabajo, o por el contrario lo es sólo en ciertas ramas y sectores específicos. En definitiva, la pregunta es si estas preocupaciones empresariales se presentarán también para aquellos puestos de trabajo operativos que no requieren calificaciones específicas.

La experiencia en la Argentina indica que estas medidas no se han generalizado al conjunto de trabajadores o sectores de actividad económica y que son discrecionales dependiendo del sector y jerarquía de los/as trabajadores/as. Cuando existen, se trata más bien de acciones de conciliación que se realizan a nivel micro de las empresas, constituyéndose en experiencias puntuales (como se cita en De León, 2016: 24).

Por otra parte, se puede observar que en el discurso empresarial se da por hecho que las mujeres participan en el mercado de empleo y que eso ya forma parte de una realidad irreversible. Sin embargo cuando se hace referencia a la razones por las cuales es necesario desarrollar y



acompañar políticas que permitan a las madres trabajadoras conciliar entre sus responsabilidades laborales y familiares, los argumentos también se producen a partir de una lógica instrumental, donde se subraya que el “desaprovechamiento de la fuerza de trabajo, sobre todo el aporte de la mujer en el ámbito laboral (...) afecta a la productividad y competitividad” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 48).

Tal como expresa Esquivel (2015: 74), “la equidad de género se diluye cuando se promueven argumentos eficientistas (“la participación de las mujeres en el mercado de trabajo genera crecimiento”) o instrumentales (“la educación inicial es buena para la acumulación de capital humano posterior”) por sobre la expansión de las opciones y las libertades de mujeres”.

## 2.2 La familia como *stakeholder*<sup>13</sup> de la empresa y la reproducción del capital humano

Otro de los temas que aparece recurrentemente en la guía es la preocupación por la formación del capital humano<sup>14</sup> y el lugar que ocupa la familia en él:

El desafío de analizar el aporte de la mujer al trabajo implica al mismo tiempo entender la aportación del varón a la familia. (...) El hogar se nos presenta como un lugar irremplazable para la construcción de capital humano y social que demanda tanto de la presencia de la madre como de la participación cada vez más activa de los padres, ambos como trabajadores del amor humano (Debeljuh y Destéfano, 2011: 15).

13 - El término *stakeholder* (literalmente, parte interesada) es utilizado en esta literatura para hacer referencia a los actores, grupos y entidades que se ven afectados o concernidos por las actividades de una empresa y que, por lo tanto, deben ser tenidos en cuenta en la planificación de sus negocios.

14 - La teoría del capital humano se inscribe en el marco de la corriente neoclásica de la economía en la segunda mitad del siglo XX y refiere a “la inversión en las capacidades productivas individuales de las personas y aparece como un factor determinante del crecimiento económico. Se trataría del factor que explica el residuo de crecimiento que no puede ser atribuida al aumento del stock de capital y trabajo, cuya productividad da cuenta de la acumulación (Mincer, 1958; Schultz, 1961). El capital humano no solamente explicaría la evolución agregada en términos de desarrollo económico, sino también la situación individual de las personas. Así, la insuficiencia del capital humano (operacionalizada habitualmente como insuficiente a nivel educativo y débiles capacidades laborales), aparece en las explicaciones ortodoxas como factor explicativo de las brechas salariales y de la situación de la pobreza” (ONU Mujeres, 2012: 440).

En esta cita se pueden observar dos cuestiones que permiten seguir pensando el lugar desde el cual se problematizan los cuidados en este tipo de propuestas. Por un lado, el hogar (idealizado en la imagen de la familia nuclear heterosexual) sigue siendo visto como el eje articulador del cuidado. Y, por otro lado, nuevamente las políticas de conciliación son pensadas en términos instrumentales: la necesidad de preservar un lugar (el hogar) en donde se forma el capital humano requerido para el funcionamiento de la propia empresa, que “hace posible el progreso económico y social de cualquier país” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 13). En este sentido, en el documento se insistirá en la necesidad de reconocer a la familia de los empleados, según lo plantea Horacio Barbeito, CEO de Walmart Argentina, como un *stakeholder* más de la empresa: “La familia es hoy un *stakeholder* fundamental para las empresas. Creemos firmemente que ‘nuestra gente hace la diferencia’ y nos ocupamos de que puedan explotar su potencial, lo cual redundará en forma directa en los resultados de la compañía” (como se cita en Debeljuh y Destéfano, 2013: 26).

Desde este discurso eficientista se piensa en la aplicación de políticas de conciliación laboral-familiar como medidas que actúan sobre el medio en que se desenvuelve el trabajador (denominado muchas veces como “colaborador”), para lograr de su parte un mayor compromiso con la empresa, tanto en términos de productividad como así también de fidelidad con la empresa, ya que “el logro del balance entre la vida personal y el trabajo es un componente vital para el éxito de la compañía, ya que aumenta la productividad, optimiza la efectividad y permite que se brinde una contribución sostenida” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 165).

En este sentido, estas medidas no se piensan tanto como una forma de redistribuir la responsabilidad del cuidado entre instituciones (de la familia al mercado), sino como una estrategia del mercado para lograr una mayor rentabilidad en un contexto que le exige atender esta cuestión.

Esto se encuentra en línea con los cuestionamientos que ha recibido la teoría del capital humano desde posturas críticas que señalan que su enfoque economicista, meritocrático e individualista, donde, en primer lugar, el objetivo principal es formar recursos humanos para contribuir al desarrollo socioeconómico, en lugar de buscar formar a mejores ciudadanos/as o ayudar a consolidar los valores democráticos (como se cita en Krüger, 2012). En segundo lugar, tanto la educación como la formación de las personas se concibe en términos de inversión,

capital, rentabilidad y productividad, por lo que quedan reducidas a un componente meramente material dentro de una ecuación que busca aumentar la riqueza y el crecimiento económico (como se cita en Guitart, 2008). Por último, se concibe que la sociedad debe asegurar equidad en el acceso a la educación y que luego es responsabilidad individual de cada persona obtener los beneficios que merezca gracias a su esfuerzo y capacidades (Krüger, 2012).

### **2.3 Miradas encontradas: ¿una empresa eficiente, una empresa ética o ambas?**

Junto con la lógica eficientista e instrumental que se ha analizado, aparecen discursos que se enuncian desde una lógica familiarista. Bajo esta, el valor principal de la sociedad es la familia, entendida en sentido tradicional y conformada por una pareja heterosexual casada y con hijos/as. La misma es pensada como la institución central de la sociedad, a través de la cual los individuos logran su desarrollo integral, “porque las personas encuentran en ella el ámbito de donación incondicional que necesitan para su desarrollo personal y para alcanzar la felicidad” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 211) así como también porque “es el hábitat natural, donde cada persona es valorada por sí misma e incondicionalmente” (Debeljuh y Destéfano, 2013: 15). Tal como puede observarse, prevalece una visión de esta institución como sinónimo de armonía, orden y amor incondicional.

Desde esta otra lógica, las medidas de conciliación son pensadas como una necesidad para garantizar la complementariedad de los roles paterno/masculino y materno/femenino en la familia, que no deben superponerse uno con el otro. La preocupación central no es la efectividad en el ámbito del trabajo, sino permitir el desarrollo de una maternidad y paternidad comprometidas, entendidas desde un rol tradicional: “la paternidad y maternidad tienen que ser vistos como un trabajo, pero un trabajo a realizarse entre dos, y sabiendo que cada uno puede complementar al otro sin reemplazarlo” (Debeljuh y Destéfano, 2011: 71).

A su vez, la referencia a la familia se hace en relación con una idea de desarrollo integral del ser humano que el ámbito laboral no debe entorpecer. De allí que se insista en la importancia de un compromiso ético de la empresa con sus empleados para no truncar su desarrollo integral:

El trabajo tiene que llevar a un verdadero desarrollo integral del ser humano y no convertirse en una mera contraprestación

ineludible para recibir un beneficio económico. Por tanto, toda organización ha de supeditarse al desarrollo de las personas, ya que su fin es la persona. Sólo desde esta perspectiva se entiende la responsabilidad que le cabe a la empresa en esta tarea de perfeccionar al hombre y de ayudarlo a que pueda desarrollarse en los dos ámbitos planteados (Debeljuh y Destéfano, 2011: 11).

La familia se presenta entonces, en estos documentos, como la célula básica y pilar de la sociedad, como su institución más preciada que debe ser protegida para mantener el orden social. Aquí se puede entrever un discurso de corte funcionalista en el que se sostiene que es necesario cuidar a las familias a través de políticas de conciliación, en tanto “familias estables y fuertes producen ciudadanos y sociedades fuertes” (Debeljuh y Destéfano, 2012: 250). Este punto es fundamental, ya que a lo largo de ambos documentos se afirma que las empresas necesitan de este orden social para que se aseguren las condiciones de funcionamiento del ámbito laboral: “la familia funcional es un factor determinante en el aumento de la riqueza y la reducción de la pobreza de forma significativa. La familia, por lo tanto, es ese bien necesario para el desarrollo económico sostenible e integral” (Debeljuh y Destéfano, 2012: 41).

#### **2.4 ¿Derecho al cuidado o beneficio empresarial?**

A pesar de que todas las medidas de conciliación como las extensiones de licencias de paternidad, la posibilidad de teletrabajo, los horarios flexibles, entre otras, significan (pequeños) avances en términos de comenzar a desarticular la imagen de padre proveedor/no cuidador y de incentivar o facilitar la distribución equitativa de los trabajos de cuidados y domésticos al interior de los hogares, no se debe perder de vista la diferencia entre la lógica del derecho y la del beneficio.

La lógica desde la que se implementan estas políticas en el sector privado, como se pudo ir reconstruyendo en este análisis, es la del beneficio. ¿Qué implica esto? En primer lugar, que la empresa otorga un beneficio al/la trabajador/a, esperando que este/a sea más productivo/a, más leal y más eficiente. En segundo lugar, que está sujeto a distintas arbitrariedades y discrecionalidad por su falta de institucionalidad, como la voluntad de los/as jefes/as de otorgar el beneficio o de las próximas autoridades de continuar con esta medida. Como señaláramos al principio de este trabajo, un enfoque de derechos supone la existencia

de obligaciones exigibles por parte de sus titulares. En cambio, la lógica de la RFC –al igual que la RSE– supone la adhesión voluntaria a estos preceptos. En efecto, uno de los logros del resurgimiento de la RSE en la década de los '90 ha sido consagrar la autorregulación privada por sobre la regulación exterior del Estado (Shamir, 2010).

Un derecho, en cambio, habilita un acceso universal para los/as trabajadores/as (aunque no se debe olvidar que aún si la conciliación familia-trabajo estuviese resuelta para los/as trabajadores/as formales, queda pendiente resolver el problema para los/as trabajadores/as de la economía informal/popular que no logran acceder a políticas de conciliación y que representan un porcentaje importante de la población trabajadora del país) así como un compromiso por parte del Estado de garantizar el goce del mismo.

La actual organización social del cuidado en la Argentina necesita que el Estado asuma sus responsabilidades como proveedor y regulador de servicios de cuidado, para asegurar una distribución más equitativa de estos trabajos tanto al interior de los hogares entre hombres y mujeres como entre los distintos actores que conforman el entramado social del cuidado, para convertir la responsabilidad social (y no puramente familiar y femenina) del cuidado en una realidad. En la medida en que el Estado no regule, deja el territorio libre para que el mercado instaure nuevas desigualdades entre los distintos estratos sociales de trabajadores. Es el Estado, y no el mercado, el actor social capaz de reducir la desigualdad de acceso a servicios del cuidado entre los distintos estratos sociales y entre hombres y mujeres. Es por eso que debemos correr el eje de la redistribución de los cuidados centrado en la conciliación familia-trabajo y pasar a pensar el cuidado en tanto responsabilidad de toda la sociedad. Como sostiene el consenso de Brasilia en el marco de la XI Conferencia Regional sobre la Mujer (2010), “el derecho al cuidado es universal y requiere medidas sólidas para lograr su efectiva materialización y la corresponsabilidad por parte de toda la sociedad, el Estado y el sector privado” (Esquivel, 2015: 72).

### **3. Reflexiones finales**

Al inicio de este trabajo se planteó cuál sería el interés de una empresa en facilitar políticas de conciliación para sus trabajadores/as. Para responder este interrogante se analizaron dos documentos pertenecientes al campo de la literatura de gestión empresarial que

se consideran representativos de estas nuevas formas de pensar las políticas de conciliación por parte del mundo empresarial argentino. Cabe señalar que un análisis de este tipo no es más que una primera aproximación exploratoria al tema que deja afuera numerosas cuestiones que es necesario atender, como por ejemplo, los problemas que implican la implementación de estas políticas, las resistencias encontradas dentro de las empresas, la interacción entre diversos actores que facilitan u obstaculizan su implementación, entre otros.

En este sentido, se considera que una investigación que siga en esta línea de trabajo, además de ampliar y complejizar el *corpus* de documentos a analizar, requiere ser complementada con un análisis de las prácticas institucionales, como así también de las representaciones de los actores encargados de implementar estas políticas empresariales.

Ahora bien, a partir de este trabajo se pueden señalar algunos elementos que pueden ser útiles para continuar nuevas líneas de investigación. En primer lugar, existe una incipiente producción de estudios empresariales que ven como problemática la organización del mundo laboral en torno a la norma del trabajador ideal. Para estos estudios se está en presencia de un nuevo contexto social en donde las empresas no pueden seguir suponiendo un trabajador ideal a tiempo completo y sin responsabilidades familiares, ya que ese contexto imprime limitaciones a las empresas para lograr su rentabilidad.

En segundo lugar, la conciliación familiar-laboral, lejos de ser considerada en la perspectiva del derecho al cuidado, es pensada a partir de argumentos instrumentales como una condición para que la empresa pueda asegurar su ganancia y mantener sus niveles de productividad. La propuesta no se dirige en el sentido de garantizar un derecho, sino de invertir en capital humano. Sin embargo, también se ha observado que el impulso a las políticas de conciliación no sólo se argumenta en términos instrumentales, sino también morales, en donde valores tradicionales relacionados a la familia adquieren gran protagonismo.

En tercer lugar, el cuestionamiento a la norma del trabajador ideal/proveedor sin responsabilidades familiares, implícito en la propuesta de flexibilizar el ambiente laboral, no necesariamente pone en cuestión la división de roles tradicionales al interior de las familias, en tanto se sigue considerando a las mujeres como las mejores cuidadoras o las cuidadoras naturales, asociado esto a su supuesto instinto maternal. Si bien ciertas políticas de conciliación, como la ampliación de la licencia

por paternidad efectuada por Natura (que en la actualidad representa la mayor licencia por paternidad que existe en nuestro país) pueden brindar un marco en donde reinterpretar el rol de los varones en el cuidado, este es un campo abierto a la indagación.

En cuarto lugar, si la organización social de los cuidados se presenta como un régimen estratificado, la acción empresarial suma un elemento más en la lista. Lejos de ser un derecho universal, el cuidado se conforma como un beneficio del que son titulares sólo aquellas/os trabajadoras/as cuyos talentos las empresas precisan retener.

Finalmente, y parafraseando a Ronen Shamir (2010), podría afirmarse que el enfoque de la RFC convierte un reclamo propio del movimiento y la academia feministas en una oportunidad de negocios. Si bien en lo inmediato las acciones que ese enfoque promueve pueden resultar auspiciosas para los intereses del feminismo, como la aplicación de medidas que faciliten la conciliación laboral-familiar y tiendan a una redistribución del trabajo de cuidados, a largo plazo mostrarán sus limitaciones en tanto se encuentran sujetas a la lógica del beneficio empresarial y no del derecho al cuidado, despolitizando los reclamos que le dieron origen.

## Bibliografía

Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.

Carrasco, C.; Borderías, C. y Torns, T. (2011). *El trabajo de cuidados*. Madrid: Ediciones Catarata.

Carrasquer, P. et al. (1998). "El trabajo reproductivo". *Papers: revista de sociología*, n.º 55, pp. 95-114.

Cafiero, M. B. (2011) "Las empresas y el movimiento de protección social: una discusión en torno a Karl Polanyi". En: *Prácticas de oficio. Investigación en Ciencias Sociales*, Publicación del Posgrado en Ciencias Sociales UNGS-IDES, n.º 7/8, agosto. Recuperado de: <http://ides.org.ar/publicaciones/practicadeoficio/nro-7-y-8-agosto-de-2011>

D'Alessandro, M. (22 de agosto de 2016). "Estamos todos en la mesa, menos nosotras: las mujeres y los sindicatos". *Diario Bae Negocios*. Recuperado de: <http://www.diariobae.com/article/details/87388/estamos-todos-en-la-mesa-menos-nosotras>

De León, M. (2016). *Jóvenes que cuidan: impactos en su inclusión social*. Buenos Aires, CIPPEC.

Debeljuh, P. y Destéfano, Á. (2011). *Hacia una empresa familiarmente responsable: Guía de Buenas Prácticas*. Buenos Aires: IAE, Universidad Austral. Recuperado de: <http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/hefr/flipbook/index.html>

----- (2013). *Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: Guía de Buenas Prácticas*. Buenos Aires: IAE, Universidad Austral. Recuperado de: <http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/guia-hrsf/flipbook/index.html>

Esquivel, V. (2009). *Uso del tiempo en la ciudad de Buenos Aires*. Los Polvorines: Universidad Nacional General Sarmiento.

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

----- (2012). "El cuidado infantil en las familias. Un análisis en base a la Encuesta de Uso del Tiempo de la Ciudad de Buenos Aires". En: Esquivel, V., Faur, E. y Jelin, E. (ed.) *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el Mercado*. Buenos Aires: IDES.

----- (2015). "El cuidado: de concepto analítico a agenda política". *Revista Nueva Sociedad*, n.º 256, marzo-abril, pp. 63-74.

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



Ganem, J.; Giustiniani, P. y Peinado, G. (2014). "El trabajo remunerado y no remunerado en Rosario. La desigual distribución de los tiempos entre varones y mujeres". *Revista Estudios Sociales Contemporáneos*, v. 11, pp. 88-100.

Guitart, S. (2008). "Análisis crítico de la teoría del capital humano: apuntes para una concepción alternativa para la construcción del Socialismo". *Economía y desarrollo*, v. 143, n.º 1, pp. 237-268.

Hochschild, A. (1989). *The second shift*. Nueva York: Avon Books.

INADI (2015). *Hacia una redistribución igualitaria de las tareas de cuidado*. Buenos Aires: Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. Recuperado de: <http://201.216.243.171/biblioteca/wp-content/uploads/2016/03/tareas-de-cuidado.pdf>

INDEC (2014). *Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo. Resultados por jurisdicción*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado de: [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr\\_07\\_14.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf)

Jelin, E. (2012). "La familia en Argentina: Trayectorias históricas y realidades contemporáneas". En Esquivel, V., Faur, E. y Jelin, E. (ed.) *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el Mercado*. Buenos Aires: IDES.

Krüger, N. S. (2012). *Equidad Educativa Interna y Externa en Argentina: un Análisis para las Últimas Décadas*. Tesis de Doctorado en Economía, Universidad Nacional del Sur.

Laya, A. y Rossi, F. (2014). *Aportes para la discusión legislativa sobre reformas necesarias en materia de cuidado*. Documentos de trabajo "Políticas públicas y derecho al cuidado". Recuperado de: <http://elcuidadoenagenda.org.ar/wp-content/uploads/2014/12/DT-1-Aportes-para-la-discusion-legislativa.pdf>

MTEySS (2015). *Conciliación trabajo y familia. Diagnósticos y desafíos contemporáneos de las políticas públicas*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Recuperado de: [http://www.trabajo.gov.ar/downloads/igualdad/ctio\\_inadi.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/igualdad/ctio_inadi.pdf)

ONU Mujeres (2012). *La economía feminista vista desde América Latina. Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región*. Santo Domingo.

Pautassi, L. (2013). Perspectivas actuales en torno al enfoque de derecho y cuidados: autonomía en tensión. En: Pautassi, L. y Zibecchi, C. (comp.) *Las Fronteras del Cuidado, Agenda, derechos e infraestructura*. Buenos Aires: Biblos, pp. 99-132.

Rodríguez Enríquez, C. (2005). "La economía del cuidado: un aporte conceptual para el estudio de políticas públicas". *Documento de trabajo CIEPP*, n.º 44.

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

Shamir, R. (2010) "Capitalism, Governance, and Authority: The Case of Corporate Social Responsibility". *Sixth Annual Review of Law and Social Science*, pp. 531-53.

----- (2011) "Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?" *Law & Society Review*, v. 45, n.º 2, pp. 313-336.

Wainerman, C. (2005). *La vida cotidiana en las nuevas familias. ¿Una revolución estancada?* Buenos Aires: Lumière.

----- (2007a). "Familia, trabajo y relaciones de género". En: Levin y Carbonero (comp.) *Entre familia y trabajo. Relaciones, conflictos y políticas de género en Europa y América Latina*. Rosario: Homo Sapiens.

----- (2007b). "Conyugalidad y paternidad ¿Una revolución estancada?" En: Gutiérrez (comp.) *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. Buenos Aires: CLACSO.