



***Pontificia Universidad Católica Argentina***

**"SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES"**

**Facultad de Ciencias Económicas**

***Departamento de Ciencias Empresariales***

**MBA – Máster en Administración de Empresas**

Trabajo Final de Tesis MBA

*Reconversión de la madre profesional:*

*Alternativas en Buenos Aires, Argentina*

Alumna: Rocío García Solcá

Directora de Tesis: María Cristina Cadenas

Tutora: Natacha Jaromezuk

Buenos Aires, Agosto de 2020

# *Reconversión de la madre profesional:*

## *Alternativas en Buenos Aires, Argentina*

*La reinserción de la madre profesional en empresas multinacionales de consumo masivo en Buenos Aires y análisis de las políticas existentes que promueven dicha inserción.*

### **Resumen**

La maternidad modifica aspectos (necesidades, intereses, expectativas) de la mujer profesional, los cuales no siempre tienen correlato con lo que las Compañías tienen o pueden ofrecer. Esto genera una brecha entre las expectativas de la reinserción al ámbito laboral de las mujeres madres y las políticas vigentes en las empresas. Este trabajo se propuso escuchar cuáles son las necesidades de esas madres profesionales que buscan la reincorporación, si esa reincorporación existe en dichas empresas y en qué porcentaje. A su vez, también consta de un análisis de lo que el mundo corporativo/mercado de empresas multinacionales ofrece en términos de reinserción luego de la maternidad -dado que las políticas de diversidad y la necesidad de tener mujeres líderes se hace cada vez más imperativo- viendo si dichas políticas son eficientes, efectivas, y/o alineadas a lo que buscan las mujeres madres que quieren reincorporarse.

En síntesis, en la presente Tesis Aplicada de Integración se analizaron alternativas de reincorporación de madres profesionales en Buenos Aires, Argentina en empresas multinacionales de consumo masivo tomando datos de las fuentes consultadas durante el mes de octubre de 2019.

## **Agradecimientos**

*Cuando llegué al fin de la cursada en la tesis, puedo afirmar que mi vida era una, tenía una carrera de más de diez años en empresas de consumo masivo y me encontraba frente al deseo (frustrado en dos ocasiones) de ser madre y tener entre mis brazos a mi bebé. Veía con mucha ilusión poder congeniar mis años de experiencia, lo aprendido en mi carrera de grado, los idiomas que el colegio me enseñó.*

*Pero la vida no es más que una sucesión de cambios y, así es que ese enero que siguió al diciembre en que finalizó el MBA, ya me encontraba embarazada del primero de mis hijos nacidos. Encontrarme en ese rol de madre varios meses después fue un golpe de realidad del cual estoy muy agradecida. Y, el regreso al trabajo si bien contó con toda la flexibilidad del caso se dio en un momento en que los puestos de trabajo que quedaban vacantes no se reemplazaban y me encontré volviendo a mi puesto junto con otros tres más. Esto llevó a que con mi marido hiciéramos un acuerdo bajo el cual yo me quedaría en casa a cuidar de nuestro hijo y él trabajaría. Resultó una experiencia reveladora, lo confieso. Al tiempo llegaría a nuestras vidas nuestro segundo hijo nacido y con él una felicidad inmensa y la certeza de que habíamos tomado la decisión correcta. Aunque aún no sabíamos qué tan correcta había sido en verdad. Cuando el menor de mis hijos tenía 15 días, mis padres sufrieron un accidente y murieron en el acto. Es luego de unos meses que tomé conciencia de la oportunidad enorme que había tenido cuando decidí volcarme a mi familia y así compartir más tiempo con mis padres, sin saber que serían sus últimos años. Sucesión, mudanzas, y mucho dolor mediante hicieron que pudiera desarrollar aún más la empatía.*

*Es entonces, cuando recibí la invitación al taller de tesis de la mano de los directivos del MBA y sentí que pertenecía a “otra vida”; no lograba figurarme trabajando en una tesis final acerca de problemáticas de empresa muy lejanas en general a mi realidad de ese momento.*

Debo agradecer en primer lugar a todos ellos: Juan Pablo Manzuoli, Ingrid Van Zele, Natacha Jaromezuk, Valeria Malach por haber abierto el juego a una temática que si bien actual, poco ortodoxa. En especial a Ingrid y a Natacha que a sabiendas de las dificultades que encaramos las mujeres madres, han sido soporte fundamental sin el cual esta tesis no habría concluido.

Agradezco también a mis profesores y coordinadores del MBA de la Universidad Católica Argentina, a mis compañeros y amigos, por compartir sus conocimientos, su experiencia y su guía.

Agradezco a mi familia, a toda mi familia.

A mi marido Guillermo cuyo amor por la familia es fuente de inspiración diaria para mí. A mis hijos, por enseñarme sobre ese amor tan puro y genuino, generoso e inquebrantable, por permitirme ser su madre y aprender y disfrutar de conocernos y compartir, por hacerme saber que siempre se puede ser y estar mejor.

A mi hermana Paula, por ser la compañera ideal en esta montaña rusa que es la vida, por ser oído y abrazo, compañera en cada locura en que me embarco desde 1986. A su marido e hijo, mi ahijado que trajo consigo a esta familia el amor más puro y la alegría más hermosa de todas.

A mi madre y mi padre, que aunque no están de cuerpo presente en este momento sé que me acompañan cada día. Mamá quería que terminara esta tesis y me recibiera. Gracias mamá y papá por darme la vida, por hacerme la persona que soy, por inculcarme el valor del trabajo, la humildad y la familia, por enseñarme lo que es el buen amor, gracias por tanto soporte que me han dado a lo largo de mi vida escolar, universitaria, profesional, gracias por siempre confiar en mí, por escucharme desde el primer momento, por mostrarme el valor de cada persona y la importancia de ponerse en el lugar del otro. Gracias por haber sido padres ejemplares, pero también bellísimas personas.

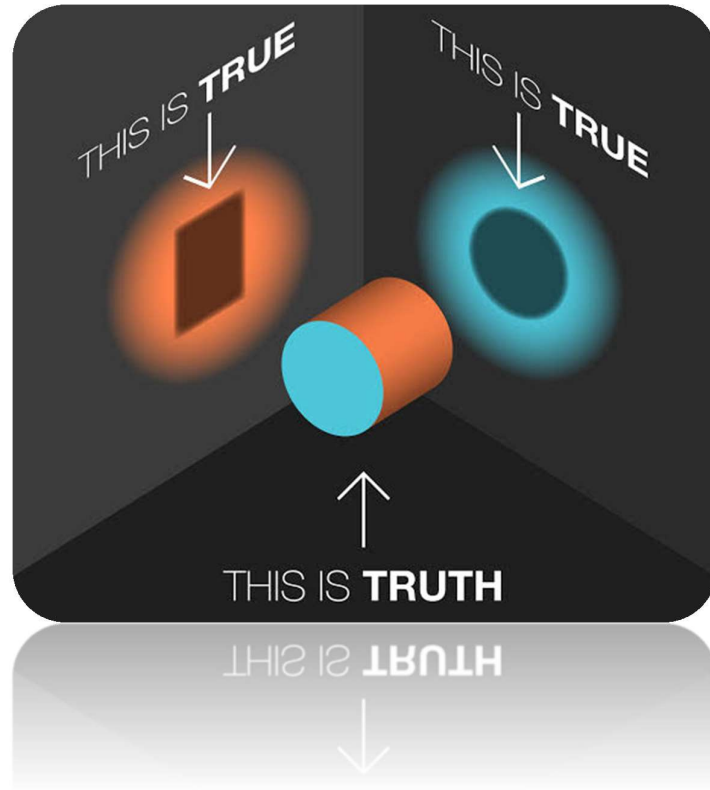
A mis abuelos. Tuve la suerte de compartir mi vida con los cuatro: Ana y Arnaldo, Coqui y Jorge hasta mis 27 años, qué privilegio enorme. Y en los últimos meses, perder a dos de ellos... Los amo. Gracias por enseñarme acerca del amor para toda la vida, la importancia de ser compañeros. Y también el valor de honrar a la familia y el trabajo.

## Índice

Resumen .....	2
Agradecimientos.....	3
Índice .....	5
Capítulo 1. Introducción .....	7
1.1 Planteamiento del problema .....	9
1.2 Objetivo.....	12
1.3 Metodología.....	12
Capítulo 2. Marco Teórico.....	15
2.1. Diversidad, Talento e Inclusión como temas presentes en la agenda global .....	20
2.2. Argentina y la región ¿diversidad estás presente?.....	41
2.3. Políticas ( <i>pro diversidad/ pro maternidad</i> ) existentes en las empresas multinacionales analizadas.....	53
Capítulo 3. Maternidad y Plan de carrera .....	62
3.1. Maternidad y licencia. Mujer profesional y su nueva realidad. Programas existentes..	65
3.2. Desarrollo de carrera. Motivaciones personales y condicionantes para la vuelta al trabajo. La percepción (funcionalidad) acerca de los programas.....	68
3.3. Análisis de casos y encuestas a madres profesionales y profesionales de áreas de capital humano. ....	70
Capítulo 4. Conclusiones y propuestas.....	90
4.1. Principales conclusiones en relación con los objetivos propuestos.....	90
4.2. Propuestas (políticas estandarizadas vs soluciones caso a caso).....	93
Bibliografía .....	99
Referencias bibliográficas.....	101
Anexo I .....	104
Entrevistas realizadas.....	104
Anexo II.....	110

Encuesta realizada a madres profesionales .....	110
Encuesta realizada a Directivos.....	113
Anexo III.....	114
Figuras .....	114

## Capítulo 1. Introducción



“La verdad absoluta no existe... y esto es absolutamente cierto.” *Les Luthiers*

El Papa Francisco nos enseña que todo está relacionado, y todos los seres humanos estamos juntos como hermanos y hermanas en una maravillosa peregrinación, entrelazados por el amor que Dios tiene a cada una de sus criaturas y que nos une también, con tierno cariño, al Sol, a la Luna, al ecosistema, a la madre tierra. Nosotros, los seres humanos, nos unimos y formamos familias, esas familias forman tribus, pueblos, ciudades, sociedades, que tienen como fin la supervivencia de la especie, el desarrollo de cada ser que la integra.

La familia es la unidad básica de la sociedad y el principal agente de desarrollo sostenible. Las familias son el fundamento de las sociedades fuertes. Cuando se debilitan o rompen, los costos sociales son elevados y no solo sufren las personas sino también la sociedad entera.

“Tal vez por eso parece increíble que las mujeres como grupo diverso y excluido, representa la única minoría que es mayoría en gran parte de las sociedades.”(Heller, 2012)

El mercado laboral fue creado por hombres para hombres y juega con las reglas masculinas esencialmente. Es allí donde existe una oportunidad, vislumbrada por varias empresas entre las que están las consultadas, de abrir el juego y dar lugar a la mujer en las empresas para nutrirse de esa mirada femenina tan necesaria en la sociedad actual.

La diversidad en primera instancia busca igualar la cantidad de mujeres y hombres presentes en las empresas; para más adelante contar con igual cantidad de mujeres y hombres en puestos de poder dentro de las empresas.

Diversidad, como el compromiso de reconocer y valorar las diferentes características que hacen que los individuos sean únicos en una atmósfera que acepta y celebra los logros individuales y colectivos ya es un tema en agenda incluso muchas veces formando parte de los objetivos asociados a los bonos. Y si bien implica reconocer que la identidad depende de más de una dimensión de los antecedentes de una persona, y es reconocer y valorar las numerosas cuestiones que hacen únicos a los individuos en el mundo, la diversidad ofrece soluciones para eliminar la discriminación en el lugar de trabajo. La diversidad en nuestro país arranca en una cuestión de género, y toma el más amplio sentido cuando se busca contemplar todas las diversidades existentes en la sociedad para que la empresa sea el reflejo de la misma y así cada uno pueda hacer su aporte.

Probablemente es desde ahí, entendiendo que una de las grandes diferencias entre hombres y mujeres radica en la maternidad, de donde surge esta tesis que analiza el rol de la mujer como



madre y profesional en empresas multinacionales en pos de entender cómo lograr que la diversidad sea incorporada y se pueda aprovechar al máximo todo su potencial.

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la presente tesis se plantea la problemática de la reinserción de la madre profesional en empresas multinacionales de consumo masivo en Buenos Aires y se realiza el análisis de las políticas existentes que promueven dicha reinserción. Se busca dejar registro académico de la problemática y entender si es que existe una necesidad real en el desafío de conciliación para encontrar oportunidades de cambio y mejora en las empresas analizadas.

La investigación se llevará a cabo por medio de análisis de bibliografía, encuestas a madres que hayan transitado su maternidad y regreso en empresas de consumo masivo de Buenos Aires y con encuestas a directivos de capital humano de dichas empresas; así como con entrevistas a referentes en el tema reinserción y conciliación trabajo familia.

Se hace imperioso investigar primero cómo afecta la maternidad a la carrera de la mujer madre profesional. Analizar la diversidad y las oportunidades que la maternidad trae consigo a las empresas para favorecer la misma. La maternidad plantea el punto de inflexión en la vida de la mujer y en su consiguiente carrera profesional. La maternidad y la profesión vistas como partes enfrentadas de un ser que quiere tomar ambos roles sin descuidar ninguno de ellos plantea un desafío importante, tan importante que por momentos puede ser visto para alguno de los actores (sea la madre o la empresa) como un real reto. A su vez, la reincorporación de la mujer profesional madre es un reto ya planteado para muchas empresas y se busca analizar cuáles son las opciones que existen en el mercado hoy para que esa reincorporación se dé y sea sostenida en el tiempo.

Sin retos no hay innovación posible. Pensar en los desafíos que plantea integrar la vida laboral y familiar ha sido y seguirá siendo una fuente inagotable de inspiración y de innovación para los seres humanos.

Es inspiración porque nos mueve el amor a la familia -que es donde se forma el capital humano de un país- y el amor también por la profesión, la vocación, el trabajo y la educación- que forman una perspectiva de crecimiento en ese capital humano que se desarrolla en la familia. Y, a su vez la inspiración moviliza y se traduce en ganas de hacer, abriendo paso a la innovación con sus ilimitadas maneras de mejorar y crecer para entender cómo puede ser

apalancada desde el mundo laboral, desde las empresas esta nueva realidad que enfrentan las mujeres en particular y las familias desde una mirada más amplia e inclusiva. Particularmente, se analiza esta realidad desde las empresas de consumo masivo. Este tipo de empresas, se caracteriza por encontrarse siempre en constante movimiento y evolución. La mejora continua es un pilar fundamental de estas empresas, y puede ser aplicada por medio de la innovación, para generar conductas respaldadas en políticas que lleven a un balance prolífero en el ámbito familiar y laboral.

Alcanzar la integración trabajo familia es un desafío de responsabilidades compartidas que compromete fundamentalmente a tres actores: la familia, la empresa y la sociedad. Es lógico que sea así porque las relaciones humanas tienen un carácter social. La conciliación trabajo-familia pasa a ser un punto de encuentro para todos los actores sociales a partir del cual se pueden construir consensos y articular esfuerzos para contribuir juntos al bienestar de cada persona y al desarrollo sostenible de cada sociedad.

En efecto, como detalla Patricia Debeljuh: “La familia es el sistema más potente, más humano y más barato que se conoce para acompañar el desarrollo de cada persona y transmitir valores”. (Debeljuh, 2017)

Es así, que la primera responsabilidad sea apoyarla en este cometido en el que es insustituible. Y aquí, el rol de la madre en el comienzo de la vida es verdaderamente insustituible y no solo como fuente de alimentación o de protección inmunológica sino por todas las razones psicológicas detrás de ello en las que no ahonda esta tesis. Es necesario hacer visible que la familia es un bien social de primer orden y que, de hecho, el bien común está profundamente vinculado al bien de la familia. Son interdependientes, por lo que todo lo que afecte a la familia tarde o temprano repercute en la sociedad y viceversa. La familia es el termómetro de la sociedad: familias estables y fuertes producen ciudadanos y sociedades fuertes. Las familias siempre llegan más lejos cuando los otros dos agentes, la empresa y la sociedad, la ayudan. Y esa ayuda, en el caso de las empresas, se traduce en políticas que favorezcan el balance de la vida familiar con la vida personal; con una visión holística de aspectos que incluyan desde ayuda monetaria hasta flexibilidad horaria o jornada de trabajo reducida, por citar algunos ejemplos.

De ahí la importancia de contar con un análisis de las experiencias de mujeres profesionales que se convirtieron en madres durante su carrera en empresas de consumo masivo y que el

centro del análisis radique específicamente en el comienzo de esa familia- es con la maternidad que se gesta la familia como actor en la sociedad, como generadora de aquellas personas que integrarán la sociedad. Y cómo esa familia transite este momento en el que se gesta, marcará profundamente a cada uno de sus miembros.

El análisis integral incluye no solo mirar la perspectiva de la madre y sus necesidades como tal, sino también aquellas políticas de la empresa y cómo se da el uso de las mismas: si el entorno laboral favorece que la madre pueda quedarse maternando cómodamente los primeros meses de vida de su hijo, si la empresa favorece la participación de los padres en la educación de esos hijos o por el contrario se lo cuestiona. Esto, independientemente de si existen o no leyes a través de las cuales la sociedad reconoce o no el rol que cumplen los miembros de una familia como cuidadores. Sería deseable que en la empresa se generaran políticas donde esos roles (muchas veces temporales) no tengan un impacto negativo en el desarrollo de carrera y en la obtención de un mejor puesto en ella. Es nuestra creencia que las familias salen ganando si la empresa acompaña y asume la responsabilidad que tiene para con el empleado y su familia.

Dicha responsabilidad es compartida. Asumiendo esta responsabilidad compartida, cada organización ha de procurar prestar la adecuada atención a las familias de sus colaboradores, evitando que el trabajo disgregue a la familia e integrándola a sus deberes laborales. La empresa ha de proteger a las familias de los empleados y tiene la responsabilidad de facilitar el equilibrio entre trabajo y familia, ya que ésta gira en torno a la órbita laboral, en cuanto a tiempos, planificación y recursos. La empresa ha de respetar los derechos de la familia y apoyarla pero sin afectar su libertad y autonomía. (Debeljuh, 2017) Siendo la maternidad el comienzo de dicha familia, es a veces la gran fundadora de las políticas que incluyen a la familia como parte fundamental de la vida del empleado, y políticas que en un comienzo son destinadas a madres, se logran instalar como beneficios para las personas que trabajan en las empresas y que gozan de cierta flexibilidad, y se gana también en diversidad. Esos beneficios son compartidos entre las empresas- que muchas veces ahorran costos- y los empleados. Gestionar las posibilidades que ofrece la diversidad, implica comenzar a generar cambios en la cultura de las organizaciones, valorando las diferencias individuales para poder integrar el conjunto del talento humano.

Los cambios en la cultura de las organizaciones que se proponen a partir de la búsqueda de alternativas para pensar las políticas de maternidad o de favorecimiento de la reinserción

laboral de las mujeres madres profesionales hacen eco en el talento. El talento, probablemente por talentoso, busca sentirse cómodo, trabajar en sitios que ayuden a fomentar y a plasmar todo su potencial. El potencial solo puede surgir cuando estamos cómodos, satisfechos, con necesidades cubiertas, a gusto. Y es así como las políticas de flexibilidad se pueden analizar también como una puerta de entrada o el comienzo de repensar cómo hacer para atraer y mantener talento en las empresas.

Es desde allí que se busca llevar a cabo el análisis de las alternativas presentes en las empresas como políticas de favorecimiento de la reincorporación de las madres y su impacto (positivo o no) en quienes hacen uso de ellas, dará lugar al esclarecimiento del estado de situación y a revisar si es necesario hacer cambios al respecto.

## **1.2 Objetivo**

Conocer las alternativas de reincorporación de la madre profesional en empresas multinacionales de consumo masivo en Buenos Aires, Argentina en función de su nueva realidad.

Hipótesis: “Las empresas multinacionales de consumo masivo de Buenos Aires, Argentina, cuentan con programas de limitado valor agregado<sup>1</sup> para garantizar la reinserción laboral de las madres profesionales.”

## **1.3 Metodología**

El presente es un trabajo de investigación realizado por medio de encuestas a madres profesionales en las que se ahondó en su experiencia laboral post maternidad y encuestas a directivos de áreas de capital humano para entender políticas afines en las empresas analizadas.

En las encuestas a las madres profesionales, la muestra elegida fueron madres que hubieran transitado su primer embarazo, nacimiento de su hijo o hija y posterior reincorporación en empresas multinacionales de consumo masivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Área Metropolitana de Buenos Aires. La razón de la selección de dicha muestra fue que pudiera, quien respondiera la encuesta, tener la experiencia de los cambios que le sucedían al

---

<sup>1</sup>En el análisis de la relación Costo – Beneficio, puede que el costo empresarial sea alto, para un beneficio que las madres profesionales no perciben como tal.

adentrarse en la maternidad; pero que se dieran siempre en la misma empresa para poder entender el grado de acompañamiento de la organización.

En el caso de los directivos de Capital Humano, se eligió como muestra, personal de grado directivo- Director o Gerente Sénior- que tuviera a cargo el área de Capital Humano (Recursos Humanos, HR, etc.) en empresas multinacionales de consumo masivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el  rea Metropolitana de Buenos Aires.

El delimitar el objeto de estudio a empresas multinacionales presentes en CABA y AMBA tiene un doble objetivo. Por un lado, se entiende que las empresas multinacionales tienen un cierto grado de avance en cuestiones relacionadas con diversidad de género y políticas de flexibilidad y conciliación trabajo- vida personal; y por otro, por la cercanía física y relacional existente por la propia historia personal de quien investiga, que aportaron fluidez en la respuesta.

Se llevó a cabo una minuciosa revisión de la literatura seleccionada, tarea que implicó detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales útiles para los propósitos del estudio.

Como material de estudio adicional, se realizaron dos entrevistas a referentes en áreas de importancia para la realización de este trabajo de tesis.

Se pudo entrevistar a alguien muy cercano a madres en busca de su reinserción laboral, en el ámbito de las ciencias económicas, buscando su aporte desde la cantidad de casos que atestiguó a lo largo de su carrera en el Concejo de Ciencias Económicas de la CABA.

Patricia Debeljuh, referente en lo que hace a la conciliación de la vida laboral y familiar, fue la otra persona entrevistada, para poder aportar a este trabajo de tesis sus más de 10 años de trabajo ininterrumpido con empresas de todo tipo en Argentina en lo que refiere a políticas pro familia y Responsabilidad Familiar Corporativo- término acuñado por la entrevistada al que se hará referencia más adelante en detalle.

Se puede afirmar con absoluta confianza que la extracción y recopilación de información relevante y necesaria para el análisis del problema de investigación- en este caso la reinserción de la madre profesional en empresas de consumo masivo locales- qued  plasmada a lo largo de la presente tesis, dando sustento a cada frase que en ella pueda el lector encontrar

y se basó en los textos que se encuentran detallados en el acápite de Bibliografía del presente trabajo de tesis.

Se analizarán resultados y se expondrán las conclusiones.

Creemos que al elegir un tema para investigar, y más concretamente una idea, es importante que sea atractiva. Por el momento que estamos viviendo, la reivindicación de los roles de la mujer en la sociedad, la diversidad en agenda como parte de la problemática colectiva existente, el integrarnos y unirnos desde nuestras diferencias, la justicia y el amor en una mirada más amplia es que se entiende que este tema está vigente y necesita analizarse desde un ámbito académico.

Como mencionan Labovitz y Hagedorn (1981), cuando una persona desarrolla una idea de investigación debe familiarizarse con el campo de conocimiento donde se ubica la idea.

En el caso particular de esta tesis, el campo de investigación es muy cercano a la realidad de quien la realiza. Y fue basándose en la premisa de que “las buenas ideas intrigan, alientan y excitan al investigador de manera personal” (Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. 2010) es que se decidió la temática a tratar.

Teniendo consciencia de que las buenas ideas pueden servir para generar nuevos interrogantes y cuestionamientos es que el objetivo de esta investigación está en responder a algunos de éstos, pero también probablemente se creen otros nuevos. Es preciso que esto ocurra... A veces un estudio llega a generar más preguntas que respuestas, y si bien a priori no será el caso de este, por la naturaleza del tema elegido esto puede llegar a ocurrir.

## Capítulo 2. Marco Teórico

Tal como se vio durante la cursada de la maestría, y como Santiago Lazzati expone en su libro “El Cambio del Comportamiento en el Trabajo” existen diferentes tipos de anclas de carrera, siendo la última la de estilo de vida.

No se trata simplemente del equilibrio entre vida profesional y laboral, sino de encontrar una forma de integrar las necesidades del individuo, de la familia y de la profesión. (...) No están interesadas en un programa específico como en una actitud organizacional que respete las inquietudes familiares y personales y que contemple una genuina reformulación del contrato psicológico. (Lazzati, 2008)

Es basándose en ello que se buscó responder si existe lugar en las empresas analizadas para la reinscripción de la madre profesional.

Podríamos arrancar este capítulo citando al Papa Francisco y su concepto de Ecología Humana.

¿A qué se refiere con el término Ecología Humana? Bien sabemos que la palabra Ecología se refiere a la ciencia que estudia los seres vivos como habitantes de un medio, y las relaciones que mantienen entre sí y con el propio medio.

Ahora bien, cuando se usa el término ecología existe una cierta visión de sostenible, de relación acorde, equilibrada, sin vicios. Una ecología integral requiere apertura hacia categorías que trascienden el lenguaje de las matemáticas o de la biología y nos conectan con la esencia de lo humano. Y es a eso a lo que se refiere el Sumo Pontífice regalándonos este concepto tan innovador como actual.

La ecología integral es inseparable de la noción de bien común, un principio que cumple un rol central y unificador en la ética social. El bien común arranca en casa, en la familia como primer lugar de encuentro, de cuidado, de ingreso a la sociedad y no es más que el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia vida.

Es aquí donde creemos existe un rol fundamental de las relaciones, incluso laborales, en ese bien común social que debería ser un objetivo a alcanzar por todos. Por eso es que hoy un verdadero planteo ecológico se convierte en un planteo social, que debería integrar la justicia en las discusiones sobre todos los temas que se traten para poder contar con la generosidad hacia el otro que se necesita para juntos progresar y lograr más, unidos en esa asociación.

En las Santas Escrituras, luego de la creación del ser humano, se dice que «Dios vio todo lo que había hecho y era muy bueno» (Gn 1,31). La Biblia enseña que cada ser humano es creado por amor, hecho a imagen y semejanza de Dios (cf. Gn 1,26). Esta afirmación nos muestra la inmensa dignidad de cada persona humana, que «no es solamente algo, sino alguien. Es capaz de conocerse, de poseerse y de darse libremente y entrar en comunión con otras personas»<sup>2</sup> Y es justamente ésta la capacidad que lleva a una mujer a ser madre, a darse enteramente a un otro fruto del amor. Esa materialización del amor en un ser no puede menos que hacer mucho bien, mejorar como seres y acercar a quien lo experimente a ser más ecológicos en todos los sentidos y por sobre todo en lo que a la ecología humana se refiere- en las asociaciones con los demás.

Cuando se lleva este concepto de ecología humana hacia el mundo corporativo, se entiende que una empresa que tenga como eje de su visión a la persona y sus valores, buscará establecer relaciones con sus empleados que vayan más allá de pagarles un sueldo adecuado. Procurará también que puedan trabajar de la manera más agradable, interesándose no solo por sus necesidades técnicas con respecto a su responsabilidad dentro de la empresa, sino también por las cuestiones familiares que lo ayudarán en su desarrollo siendo la maternidad una de las cuestiones familiares más relevantes en la vida de una persona- aunque podríamos decir de al menos dos personas. De esta forma toda empresa ha de trabajar de manera ordenada y eficiente con el fin de alcanzar, entre los que participan en ella, sean mujeres madres o mujeres que no quieran serlo, hombres padres o no, un objetivo común mediante la aportación personal, que incluye una realidad familiar distinta de cada uno de ellos. Estas realidades familiares están cambiando muy rápidamente con las nuevas familias que existen gracias a la subrogación de vientre y otros avances de la ciencia, así como de las legislaciones mundiales, donde se ven familias mono parentales, familias integradas, dos padres o dos madres, y todas las variantes que se pudieran dar y que son familia en todos y cada uno de los casos.

De acuerdo a Renata Kaczmarska, Coordinadora del Programa de Familia Naciones Unidas:

---

<sup>2</sup> (1992). Catecismo de la Iglesia Católica. España: Asociación de Editores del Catecismo.



La familia es el núcleo de la sociedad. En ella se forma a los hombres y mujeres del futuro. Es la base para que todo ser humano se pueda integrar a la vida social. La familia es de tal importancia para cada persona y para toda sociedad que se han de poner los medios para ayudarla a formar un ambiente acogedor para el pleno desarrollo de todos sus miembros. (Debeljuh, 2017)

Si la familia es el núcleo de la sociedad, y el bien común arranca allí; es entonces prioritario que ese primer momento en que una mujer se sabe madre no tenga un componente adicional de incertidumbre acerca de su carrera profesional o incluso acerca de su futuro en la empresa en la que se está desarrollando profesionalmente. Si las dos instituciones claves donde se desarrolla la vida humana en la sociedad son la familia y la empresa, no deben ser dos realidades antagónicas sino más bien han de convivir en una armonía complementaria que a su vez esté favorecida por el contexto social.

El principal activo, no solo de una empresa sino de cualquier sociedad, son las personas. Ahora bien, las empresas sirven y trabajan con personas, no con individuos. Las personas -a diferencia de los individuos- no son seres solitarios o aislados, sino seres relacionales, es decir, tienen vínculos interpersonales: son hijas o hijos, madres o padres, hermanas o hermanos, cónyuges, parejas. Y se nutren de dichos vínculos, por lo que la empresa también se verá favorecida si estos vínculos se dan de forma sana. Es por esta última razón que es importante que ese primer contacto madre hijo se dé y hasta sea incentivado por las empresas, y claro por la sociedad en general. Es la primera relación así de fuerte en las familias. La llegada de un hijo lo modifica todo y facilitar el cuidado de las relaciones de los colaboradores con sus hijos en ese primer momento de vida (así como con otros familiares) constituye una clave del factor humano en la empresa que está siendo cada vez más considerado y valorado a nivel mundial.

Es fundamental entonces, priorizar el cuidado de la ecología humana. Surge así un nuevo stakeholder: las familias de los empleados- de real importancia para la consecución del fin de la empresa.

La integración entre trabajo y familia tiene como eje el bien de las personas y aquellos valores que las perfeccionan en cada uno de los ámbitos donde forjan su identidad. Pero también debemos considerar su dimensión social, es decir, que dicho desarrollo solo será posible con la ayuda de los demás, tanto en casa como en el trabajo o en la comunidad.

Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, no de una moda pasajera o de una cuestión publicitaria o de reputación, porque sin familias no existe capital humano ni capital social y, como consecuencia, no hay posibilidad de mercado. Las iniciativas empresariales que apoyan la integración trabajo-familia no son un conjunto de “ayudas” sino una responsabilidad moral que la empresa debe asumir de cara a todos los stakeholders: los accionistas, los empleados y sus familias, los clientes, los proveedores, los distribuidores, los competidores, la comunidad local y el medio ambiente. El término acuñado por Patricia Debeljuh en sus más de 10 años de trabajo en la integración trabajo, familia y sociedad: Responsabilidad Familiar Corporativa, define muy bien lo que no es más que una gestión que integra a todas las personas que se relacionan con la empresa. La Responsabilidad Familiar Corporativa es el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad y de conciliación que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Y de cara al futuro, en sociedades que piden cada vez más transparencia y trabajan por el bien común con ahínco, la Responsabilidad Familiar Corporativa perfila como una característica imprescindible para atraer talento.

Ahora bien, yendo específicamente al caso de la maternidad, mismo si es claro que la empresa deberá asumir la obligación de cumplir las leyes laborales vigentes -con relación a licencias, contrataciones, horas de lactancia, etc.- también deberá ir más allá de las leyes cuando se considere que no son suficientes para el adecuado desarrollo de sus empleados y respectivas familias. De ahí que sea necesario que las empresas sean innovadoras y creativas en su deber de crear políticas que fomenten y promuevan la diversidad, no sólo como una estrategia de mercadotecnia para atraer más empleados, sino como soluciones reales para necesidades reales de los empleados actuales (y más específicamente en el caso del presente trabajo, para el acompañamiento en la reinserción laboral a las madres profesionales). Todas estas iniciativas son, sin duda, un modo primordial de favorecer a las familias de directivos y empleados, amén de las ventajas que suelen reportar a la propia empresa, como formación, integración, diversidad, empatía. Y a su vez ayudarán a establecer una sociedad más justa donde los roles sean asumidos en partes iguales por todos sus integrantes.

Viéndolo desde la esfera social, en el controvertido artículo “Quien cuida de los demás”, Folbres, N. y Badgett, L. (1999) ponen énfasis en la necesidad de establecer mecanismos y legislación que permitan facilitar cambios que han sido establecidos en muchas culturas: el hecho de ser mujer se considera que va unido a la obligación de entender o cuidar a otras

personas, ya sean los hijos o los padres. Por lo general, a las mujeres se les exige un grado más alto de responsabilidad familiar que a los hombres. Ello se debe a que la manera de interpretar el comportamiento de un hombre o de una mujer obedece a las normas llamadas «de género», es decir basadas en las diferencias socioeconómicas y culturales entre los sexos. Pese a que han pasado veinte años desde dicho artículo, existen aún hoy muchas voces en la sociedad que hacen eco en las empresas y que llevan a que las posibilidades para hombres y mujeres en el mundo corporativo no sean iguales.

Una razón simple por la que se le suele negar a alguien un ascenso o se evita contratar mujeres para ciertos cargos, es la maternidad. Es irónico, pensando la cantidad de habilidades que la mujer adquiere durante la maternidad. Es triste pensando que todos hemos nacido de una madre.

Entre las habilidades femeninas adquiridas con la maternidad se destaca la inteligencia emocional, capacidad estrella en los tiempos que corren, y es desde ahí que se puede incluso positivizar la lectura que el estereotipo de género conlleva.

Esta habilidad se relaciona con un buen control de una misma, con la auto motivación y la empatía y con buenas habilidades sociales. Como consecuencia, el desarrollarla y tener mujeres madres en las empresas llevará a buena gestión de equipos y a un liderazgo que inspire a otros a dar lo mejor de sí en pos de los resultados que se deban alcanzar. Daniel Goleman, referente en inteligencia emocional establece, que esta habilidad se relaciona con 5 aspectos fundamentales que se necesitan desarrollar en las sociedades actuales para crecer con libertad y plenitud: la autoconciencia emocional, que hace referencia a la forma de toma de conciencia de las emociones y cómo evaluarlas; la autorregulación o autocontrol emocional que es la capacidad de controlar emociones y de influir positivamente en los otros, colaborando con la flexibilidad y la adaptación a los cambios; la buena gestión y resolución de conflictos; las habilidades sociales o interpersonales, el ser capaz de interactuar correctamente con quienes están alrededor, independientemente del lugar y la situación, vinculándolas con el construir buenas relaciones y conexiones con los líderes de la organización, sus pares y subordinados; la empatía o reconocimiento de las emociones de los demás; y finalmente la auto motivación, que orienta a la acción, a fijar metas y, desde una alta necesidad de logro, buscar siempre la mejor manera de conseguirlas.

Volviendo al concepto de ecología humana, los tres niveles que se trataron en estos párrafos son Familia, Empresa y Sociedad. Y en los tres niveles se pone de manifiesto la identidad de la persona que siempre se mejora junto con los demás- sea ese otro pareja, hijo, par, colega, jefe- y para eso es preciso abrirse a los demás y comprometerse con un bien común. Aquí la maternidad favorece de acuerdo a las habilidades explicadas anteriormente, ese encuentro con el otro.

Bajo esta perspectiva, es interesante entender los tres ámbitos en los que las personas nos desenvolvemos como comunidad:

- La familia es una comunidad de personas basada en el amor recíproco que anhela la felicidad.
- La empresa es una comunidad de personas unidas por un proyecto económico común.
- La sociedad es una comunidad de personas que comparten valores, que tenderían a buscar el bien común.

La maternidad inicia un nuevo capítulo en la familia, y éste repercute en la empresa de la que forma parte esa madre. La correcta articulación entre familia y empresa, generará por decantación una sociedad más justa, más agradable, con valores más genuinos y con el foco puesto en el bien común.

Creemos que es preciso que el balance trabajo familia sea un tema en agenda y esté presente en todas las corporaciones y en la agenda mundial junto con temas como diversidad, talento e inclusión; todo con el fin de fomentar la ecología humana.

## **2.1. Diversidad, Talento e Inclusión como temas presentes en la agenda global**

El Mundo está cambiando, por no decir que ya cambió bastante. Aún no es suficiente pues quedan vicios arraigados que perjudican a las minorías en el plano social pero también a la hora de buscar trabajo o crecer en la carrera profesional.

El trabajo es una necesidad, parte del sentido de la vida en esta tierra, camino de maduración, de desarrollo humano y de realización personal. Y como tal, el lugar de trabajo al ayudar en ese camino de desarrollo plantea una bajada de línea interesante en las leyes que internamente se manejan y se ponen en juego a la hora de un ascenso o la elección de un candidato.

Afirmamos que el gran objetivo humano en la empresa debería ser siempre permitirles a sus empleados una vida digna a través del trabajo fundando valores de bien común que se replicaran en la sociedad de la que forman parte empresa y empleados.

Como queda claro por diversos estudios que mencionaremos a continuación, esto no siempre ocurre. Y, podemos decir entonces que, en el origen de muchas dificultades del mundo actual, está ante todo la tendencia, no siempre consciente, a constituir un modelo de empleado ideal arraigado en ideas de otras épocas. El modelo de “perfil ideal” para un cargo jerárquico, sigue siendo el de: hombre, de raza blanca, heterosexual, sin discapacidad. Los hombres pueden aspirar a los niveles directivos porque las características asociadas al rol directivo son más congruentes con una imagen masculina. (Heller, 2012) Los efectos de la aplicación de este modelo tienen su correlato e impacto en toda la realidad tanto humana y social y en la degradación del ambiente, porque crean un entramado que termina condicionando los estilos de vida y orientan las posibilidades sociales en la línea de los intereses de determinados grupos de poder. Ciertas elecciones, que parecen puramente instrumentales, en realidad son elecciones acerca de la vida social que se quiere desarrollar. El cambio lleva tiempo pero algunas veces hay que operar y quitar de raíz, de un momento a otro, con rapidez para evitar que se instale como si una cierta inercia hacia valores de otros tiempos nos llevara lentamente hacia ellos nuevamente.

Hoy en día la diversidad es entendida como un ingrediente clave para la innovación y la creatividad porque refiere a la multiplicidad de pensamiento. Tiene que ver con expandir la mirada propia para dejar entrar a otras distintas. Lo diverso incluye a lo distinto pero también lo respeta y aprende de esas diferencias. Es entonces, que tiene lógica que así como los países se preocupan por su competitividad, las organizaciones lo hagan por su sostenibilidad. Y cuando pensamos en sostenibilidad, estamos pensando en sobrevivir en el tiempo de una manera fuerte, correcta, presente, generando ganancias. Para que ello se dé, y será de la única manera en que la empresa sea sostenible, la diversidad deberá estar presente, pues como ya se detalló sin ella la innovación y la creatividad se verán fuertemente coartadas. Para que siga siendo posible dar empleo, crecer y ganar dinero, es imperioso promover una economía que favorezca la diversidad productiva y la creatividad empresarial.

Como concepto opuesto a la diversidad, surge primeramente el concepto de discriminación. Según el Convenio 111 de la OIT, la discriminación significa cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en determinados criterios como raza, color, sexo, religión, opinión

política, nacionalidad, origen social, u otros criterios que tienen el efecto de anular o empeorar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo u ocupación. Estas directrices, analizan la discriminación por razones de sexo, aunque muchos de los puntos mencionados son también relevantes a la discriminación por otros motivos. (OIT, 1968) Si bien la discriminación e inequidades en las organizaciones, operan en la actualidad de manera más sutil que hace veinte o treinta años atrás, todavía se hacen presentes en el mundo corporativo. Discriminar significa separar, diferenciar, distinguir.

Específicamente la discriminación en el mercado de trabajo ocurre cuando dos personas que tienen igual productividad y condiciones para el mismo puesto, pero son miembros de distintos grupos, reciben diferente tratamiento en sus lugares de trabajo en términos de acceso, salarios y/o de sus promociones a determinadas posiciones. Esto sucede cuando la valoración del trabajo de las personas no tiene que ver específicamente con la productividad o las competencias. La discriminación puede manifestarse en el mundo laboral cuando se busca trabajo, en el empleo o al dejarlo e incluye todo trato diferenciado y menos favorable de determinadas personas en razón de variables o factores relacionados con la raza, etnia, religión, sexo, nacionalidad, en igualdad de capacidades, aptitudes, competencias, para cumplir los requisitos correspondientes para el puesto de trabajo. Y, a la hora de discriminar en cuestiones de género existe, como ya mencionamos, una preferencia como también se señala (Heller, 2012) en la selección de personal de la mayoría de las organizaciones, donde el trabajador ideal es “él”, no “ella”, es un modelo mental tácito de claro acento masculino, que como todo modelo mental, determina cómo se percibe la realidad, en forma generalmente inconsciente. Los modelos mentales del liderazgo en las organizaciones, como los del trabajador ideal, aparecen en todos los órdenes y procesos formales e informales de las organizaciones. Y, naturalmente, tienen su correlato en la sociedad.

Es entonces, que para poder analizar a la madre profesional y su reinserción en el mercado laboral, es preciso comenzar por el rol de la mujer en estas instituciones y entender que existe una doble barrera: primero por el hecho de ser mujer, segundo por el deseo de ser madre. Si bien esta doble barrera tiene que ver solamente con la idea del rol de la mujer en la sociedad instalado por años- ya que como es sabido desde siempre existen mujeres no interesadas en ser madres, por ejemplo- es preciso analizarlo de manera disgregada. Primero centrar el análisis en el rol de la mujer y sus posibilidades en el mundo corporativo. Para más tarde poner el foco en la maternidad como universo de cambio.

Arrancando por el primer punto, los cambios demográficos, sociales, económicos, surgidos a partir de la segunda mitad del Siglo XX, han determinado que la mujer se capacite y alcance cada vez más altos niveles de formación profesional y participe activamente en los procesos de toma de decisión en organizaciones de todo tipo. A pesar de estos avances, como lo señala (Ibídem) la promesa implícita de que una vez que alcanzaran la adecuada educación, entrenamiento, experiencia y aspiraciones, lograrían la paridad en la participación laboral, no se ha cumplido y todavía son minorías las que alcanzan los más altos niveles de decisión en distinto tipo de organizaciones. En la década de los '80 se acuñó en Estados Unidos el término "barreras invisibles" que representa la metáfora del techo de cristal y sirve para designar los obstáculos artificiales e invisibles que se deben a prejuicios psicológicos y estructurales e impiden el acceso de la mujer a puestos ejecutivos de alto nivel en cualquier tipo de organización. Hoy el techo de cristal sigue estando presente en las empresas.

Esto se hace evidente al analizar las posiciones de la mujer en empresas en el mundo:

- ❖ Las mujeres no alcanzan el 5% de posiciones de CEO en las empresas más grandes (Heller, 2012)
- ❖ De las Fortune 500 (Fortune, 2010), sólo 13 tienen presidente mujer y los diferentes estudios señalan que cuanto más alto el nivel, mayor la discriminación para su ascenso.
- ❖ De las Global 500 (Fortune, 2019), sólo 10 tienen CEO mujer.
- ❖ Las mujeres son uno de los grupos más numerosos objeto de discriminación, tal como señala el informe elaborado por la OIT (2003). Si bien cada vez más mujeres tienen acceso al mercado de trabajo, aún hay dentro del ámbito laboral situaciones de inequidad respecto a la incorporación, promoción, acceso a posiciones de decisión.
- ❖ Sólo hay una mujer cada 10 hombres en puestos de decisión (según la encuesta anual de Grant Thornton realizada en 2017 a más de 5500 empresas en 36 países) (Prekajac, 2019)

Ely y Rhode (2008) hacen referencia en sus investigaciones a barreras u obstáculos que enfrentan las mujeres, identificando dos grandes categorías: psicosociales y actitudinales (internos) y estructurales y culturales (externos), tomando en consideración los estudios pioneros de Virginia Schein, quien sostiene que la representación existente en el imaginario cultural sobre cómo debe ser una persona directiva es sencillamente 'masculina' (Ibídem)

Algunas investigaciones realizadas en América Latina miden la segregación ocupacional para algunos países como Ecuador, Costa Rica y Uruguay y encuentran que es un fenómeno muy significativo y que no ha decrecido en los últimos años, a pesar de la mayor participación laboral femenina. Aunque la segregación explica en parte la brecha salarial entre hombres y mujeres, no es el determinante más importante de esta brecha que obedece en mayor proporción a un componente “no explicado”, probablemente de carácter discriminatorio que surge del funcionamiento del mercado de trabajo (OIT, 2011).

Las raíces de la masculinidad en las organizaciones son remotas, profundas y muy arraigadas en sus culturas. Esta circunstancia, en opinión de algunos especialistas, hace que los esfuerzos por lograr la equidad que se instrumentan en algunas organizaciones resulten infructuosos por insuficientes, tal como ocurre con los sistemas renovados de selección de personal, las iniciativas de sensitivity training para ejecutivos y ejecutivas y experiencias semejantes, que atienden más a los síntomas que a las razones estructurales donde se producen y mantienen las inequidades. Y es por ello que no basta con alguna política aislada para favorecer el ingreso de mujeres a las organizaciones. De hecho, en general en las evaluaciones de desempeño donde se miden habilidades y comportamiento de los empleados en pos del cumplimiento de objetivos previamente establecidos, los comportamientos que se consideran comúnmente apropiados o se toman como indicadores eficientes de un buen desempeño en los espacios laborales privilegian rasgos que cultural y socialmente se adscriben a las identidades masculinas, tales como el poseer un espíritu competitivo, demostrar liderazgo, compromiso, autoridad, independencia, individualismo, racionalidad y capacidad para el control.

Es por esto necesaria la diversidad y promoverla desde todos los ámbitos. En la actualidad todavía resulta escaso el conocimiento teórico sobre la relación entre la diversidad y las formas adecuadas de gestionarla dentro de las corporaciones, en especial en países latinoamericanos. Esta ausencia en el campo profesional de experiencias y conocimiento teórico sobre el tema, encuentra sus raíces en parte, en el reducido tratamiento de esta problemática en los espacios académicos. En lo relacionado específicamente con las diferencias y relaciones de género en las organizaciones, esta perspectiva está comenzando a incluirse tímidamente en el curriculum de las carreras relacionadas en algún punto con la Teoría Organizacional y/o el management en algunos países (Heller, 2012)



A pesar de que muchas de las compañías líderes tienen una serie de iniciativas enfocadas en la mujer listas para comenzar a implementarlas en cualquier momento, estas no parecen estar logrando la meta de incluirlas en puestos clave de toma de decisiones y liderazgo.

Solo unas pocas compañías están ejecutando programas efectivos para lograr resultados en pos de la equidad de género. En muchos casos, son iniciativas aisladas y no se tratan como esfuerzos de cambio: con una lógica clara, un estímulo fuerte y compromisos para ejecutar planes realistas.

Resulta importante contar con conocimiento teórico y empírico de las realidades en distintos ámbitos empresariales que posibilite a las organizaciones disponer de herramientas efectivas para la evaluación en términos reales de los beneficios e impactos que aportan las mencionadas iniciativas.

Es por esto que resulta muy valioso un informe de McKinsey and company del año 2016, donde se estima que el PBI crecería en un 26% si se lograra la igualdad de género. (Prekajac, 2019)

Es por las razones anteriormente detalladas que la sociedad se enfrenta a la necesidad de un cambio cultural importante, que no incluya solamente la esfera de las organizaciones privadas sino que abarque a los organismos públicos y muchas veces se vea incentivada desde la esfera política, traccionando por medio de leyes. Es frente a estas realidades, que durante la última década y en especial en los últimos años, se han venido desarrollando una serie de iniciativas públicas y privadas encaminadas a impulsar cambios en la gestión corporativa en América Latina, para favorecer de manera directa la inserción de la mujer.

Dichas iniciativas, se ejecutan principalmente en empresas multinacionales, que ya han implementado programas en sus casas matrices en países de la Unión Europea y en Estados Unidos (De Anca y Aragón, 2007:45-63; Barberá y otros, 2005) y se denominan en general "Programas de Gestión de la Diversidad". Estas iniciativas tienden a encaminar cambios en la gestión corporativa, y en concreto a introducir modificaciones en las políticas de flexibilidad y gestión de personas, para favorecer de manera directa la inserción de minorías.

Ahora bien, si se analiza el valor que derivaría de la inclusión de más mujeres en las empresas, un estudio del Peterson Institute International Economics- realizado en España en

2016-que investiga el impacto de la diversidad de género en las empresas, prueba que aquellas empresas con al menos un 30% de ejecutivas aportan un 15% más de rentabilidad.

Por otro lado, aquellas compañías que tienen en cuenta la diversidad de género en su toma de decisiones están en un 75% mejor preparadas para productivizar sus ideas. Este último punto hace énfasis en el hecho de que entre el 80 y el 90% de las decisiones de compra del hogar son asumidas por mujeres.

Sin embargo, sorprendentemente, una investigación realizada por el Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (2005), señala que solo uno por mil de las empresas e instituciones de los países europeos han oído hablar de la gestión de la diversidad y ésta es vista todavía como un problema en la mayoría de las organizaciones, y es obviada por las administraciones públicas, sin ser conscientes de la importancia de contar con recursos humanos diversos dadas las características globalizadas del mercado y la sociedad actual.

Por otra parte, en relación a los índices de Individualismo vs. Colectivismo, los resultados indican que en la cultura latino- europea, se percibe una orientación hacia el colectivismo y el mayor índice de individualismo, se encuentra en la anglo. Estos resultados posibilitan avanzar en el análisis de las culturas nacionales y organizacionales a partir de las matrices de correlaciones que estableció el equipo del profesor Hofstede. (Heller, 2012)

Para lograr una eficaz gestión y, por tanto, una adecuada atención y aprovechamiento de los talentos diversos, se requiere crear un entorno inclusivo para todas las diversidades implicadas en un contexto organizacional o social dado y para ello, es necesario que los Programas incorporen políticas y prácticas que tiendan a desterrar las ancestrales barreras que tradicionalmente han excluido a determinados grupos y valores humanos, así como fomentar el Colectivismo sobre el Individualismo; entendiendo el concepto de comunidad laboral y el bien común como parte fundamental de los valores de los empleados y por ende de la empresa. En un mundo cada vez más interrelacionado, se cree más importante conocer a las personas adecuadas que tener el mejor curriculum.

Asimismo, las instituciones no son neutrales a las diferencias de género que reflejan fundamentalmente, valores masculinos ya que la mayoría de las instituciones han sido creadas por y para los hombres desde sus mismos orígenes (Kanter, 1977). Y es por esta razón que muchas mujeres dejan a un lado su valor propio consciente o inconscientemente, para poder “encajar” en un mundo organizacional pensado por hombres y para hombres, que si no

incluye en él al pensamiento femenino, difícilmente pueda revertir su baja representatividad en puestos de decisión.

Y la forma de evaluar tácitamente el legado masculino en las responsabilidades familiares y las menores posibilidades de la mujer en las empresas sale a la luz en diversas investigaciones que constatan que el deseo de conciliar el trabajo con otros ámbitos de la vida, es más propio de la mujer que del hombre (Cliff, 1998, Orser y Hogarth- Scott, 2002). Cuando de cara a un mundo más inclusivo debería no ser así. Más aún, el problema surge cuando esta situación es asumida y generalizada ex ante y se sostiene como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o participe de las decisiones principales de la empresa, factores cruciales para ascender a los puestos de alta dirección; de allí la importancia de poder analizar en profundidad las motivaciones y estímulos en mujeres profesionales y ubicar a la diversidad de género como problemática real presente de una forma u otra en todas las organizaciones y estratos de la sociedad.

Hoy la diversidad de género está en agenda. Considerando los cambios en el mundo y el rol de la mujer en la sociedad, tiene lógica que se comience a hablar de la necesidad de su incorporación en carreras y en industrias, hasta hoy, monopolizadas por hombres, sabiendo que la mujer representa más del 80% de las decisiones de compra. Se está demostrando la necesidad de contar con la mujer en decisiones de poder de las organizaciones, en áreas de trabajo hasta el momento monopolizadas por hombres, en aquellas nuevas disciplinas que están tomando peso, y es desde ahí que existe una oportunidad única: hacer valer la necesidad de realización como mujeres integradas, y de, si así se desea, hacerse valer como mujeres, madres, profesionales, parejas, amigas, hijas, hermanas y cuantos roles se deseen para la vida. Pero, es aquí donde se plantea la cuestión de esta tesis y es la maternidad. ¿Qué ocurre cuando esa mujer empleada, profesional, siente el deseo de ser madre?

Es impresionante leer que según un informe de la Asociación Yo No Renuncio a más de 24000 personas mayores de 21 años realizado en España en 2017, seis de cada diez mujeres renuncian a sus carreras cuando son madres, y cinco de cada diez de las que todavía no han tenido hijos asumen que, si los tuvieran, deberían renunciar a su desarrollo profesional.

Por otro lado, el 45% de las mujeres declara haber visto condicionada su carrera tras el nacimiento de sus hijos o hijas, y que la diferencia salarial es de un 31% con respecto a su par

masculino. Si se compara incluso la remuneración de una profesional madre con la de su par femenino sin hijos, la brecha es de un 20%.

Esta brecha se profundiza cuanto mayor es el puesto jerárquico que se ocupa en una compañía.

Luego de la cumbre del G20 que se realizó en Australia, W20- que significa *Women 20-* surge como grupo de afinidad ante el G20 como reclamo de un grupo poco representado, para apoyar la promoción del crecimiento económico inclusivo de género. Tiene como objetivo institucional influenciar a los líderes del G20 para que lleven a cabo políticas de equidad de género y como objetivo estratégico, promover el desarrollo económico de las mujeres a través de 4 ejes de trabajo (laboral, digital, financiero y rural).

En W20 se señala la protección de la maternidad como uno de los principales ejes de trabajo en vista de empoderar a la mujer y reducir la brecha de género en un 25% para 2025, dado el impacto positivo que su participación tiene en el PBI global.

En culturas con valores demodé respecto a la realidad de la mujer profesional actual, está asentada una dicotomía entre el ser madre y el ser profesional, como si fueran roles opuestos y excluyentes, como si la persona estuviera dividida en valores y creencias, como si no pudiera ser una buena profesional y una buena madre a la vez. Esta dicotomía parte de una creencia muy arraigada de que luego de ser madre, la mujer no va a tener otro deseo que el de abocarse las 24 horas del día a su bebé y como es sabido esto no ocurre en la mayoría de los casos.

Sumado a ello, al pensarse como madres y profesionales existe un contexto adverso porque hoy los ámbitos organizacionales responden a modelos creados por hombres y para hombres, y hasta que más mujeres profesionales y madres presentes ocupen al menos tres de cada diez puestos de dirección (lo cual implica triplicar las cifras actuales por todos conocidas) va a seguir siendo así.

Si el actual escenario de algunos jefes y jefas “anti maternidad”, de esquemas inflexibles, de muchas culturas organizacionales que no comprenden la necesidad de acompañar de una manera distinta a la profesional que siendo madre desea seguir desarrollándose en su carrera no cambia, podrán pasar muchos años hasta que la cultura organizacional pueda aggiornarse a las necesidades de la sociedad actual.

Asimismo, el hecho de que las organizaciones puedan sentir al cambio como una amenaza puede ser una barrera hacia el empoderamiento de la maternidad, y en consecuencia, hacia una mayor representatividad femenina en puestos de decisión.

Muchos hombres que hoy están ocupando posiciones de poder pueden ver en la mujer a alguien que pone en riesgo ese lugar privilegiado que hoy tienen y, desde ahí, no querer impulsar la equidad de oportunidades para que crezca el más capaz, independientemente de su género y de su maternidad o paternidad o estilo de vida personal. Y es desde esa mirada de amenazas que pueden bloquear consciente o inconscientemente los ascensos de mujeres y, más aún, de mujeres madres con experiencia de gestión en la reinvención que hoy está tan vigente en pleno contexto de revolución industrial. Y es incluso desde las pocas mujeres, sean madres o no, que ocupan posiciones de poder que también puede accionarse esa barrera para potenciar a otras. Más todavía en los inicios de su maternidad. También por poder sentir amenazado su lugar de privilegio, del ser únicas, de tener que compartir su espacio con otras mujeres, o hasta por cierto resquemor que les genera el que ellas hayan tenido que transitar un largo camino y sortear muchos obstáculos para llegar hasta donde hoy están. Entonces es que pueden creer que la única forma de llegar a ocupar posiciones de poder es con sacrificio, renunciando al tiempo que podrían haberle dedicado a sus hijos en pos de los requerimientos propios de la posición.

Es por ello que se debe pensar esta problemática desde una mirada de generosidad y no como una amenaza a una posición de “privilegio” que se cree tener; sino como un privilegio hacia las generaciones futuras, donde ninguna condición particular pueda afectar su desarrollo profesional, y donde los sacrificios de índole personal no existan.

La noción de amenaza difícilmente pueda ser derribada si no se nutre de lo que se pierde individualmente y como organización en términos de costo de oportunidad, y de lo que se gana a nivel individual desde la motivación propia de cada uno de quienes hoy ostentan el poder, y, desde ahí, desde la motivación colectiva como organización.

El demostrar qué se pierde y qué podría ganarse a nivel individual con el retener a las mujeres madres en la organización es importante como argumento para invitar a concretar una nueva realidad en la que puedan aportar soluciones desde sus mismas barreras al cambio, siendo así aún más efectivas las soluciones que se generen. Donde la persona como tal pueda

desarrollarse profesionalmente en una empresa que invite y promueva el desarrollo personal de sus empleados con visión holística y pensando al ser humano como un fin en sí mismo.

Obviamente, no se está proponiendo que la empresa deje de tener como objetivo un fin económico, que ya hemos visto que es su razón de ser. Por el contrario, la idea de tener empleados más felices y desarrollados completamente, debería llevar a ganas y motivación puestas en pos de beneficios económicos hacia la empresa. Esa motivación hacia una cultura de aprendizaje continuo; de querer aprender como vía de desarrollo; de querer desarrollar nuevas habilidades y competencias; de querer ser líderes desde lo aspiracional y no sólo desde ocupar una determinada posición de poder; de querer ser líderes de realidades distintas a las de cada uno, pero que les van a permitir aprender cuestiones que hoy deben tener bajo su ala de competencia, y que de otra forma les resultaría muy complejo adquirir como propias. Motivación de querer adaptarse y reinventarse en un momento en el que deben actuar de una manera distinta para poder seguir siendo líderes, para que la organización donde se desempeñan siga existiendo como tal, sea sostenible en el tiempo y continúe a lo largo de su vida dando los réditos esperados.

Las culturas organizacionales deben cambiar, sí. Deben comprender que sin la consideración integral de la persona, no habrá resultados, y sin resultados, no habrá sostenibilidad. Deben pensar en qué valor agregar, pero también en como lo entregarán. Deben gestionar clientes internos con necesidades distintas y consumidores finales igual de distintos. Deben identificar. Deben pensarse humanas para potenciarse desde la gran masa de información y de tecnología que comienza a abundar pero que necesita de personas altamente calificadas, motivadas y comprometidas. Deben tener a las personas y al concepto de ecología humana como centro.

Para que esto ocurra, hay que comenzar a ser actores de cambio hacia una nueva realidad, involucrándose y no dejar en otro lo que cada uno desde su lugar puede comenzar a generar.

Aquí se puede ver claramente el desafío que se gesta en las organizaciones- que no difiere tanto de la realidad de la maternidad. Es encontrarse desde un lugar totalmente distinto, para el que muy probablemente no se esté del todo preparada, o no se sepa al principio cómo reaccionar y accionar. Es posible que lleve un tiempo adaptarnos a esa nueva realidad, a ese nuevo rol y para esto habrá que, justamente, desplegar las habilidades y capacidades más valoradas de la realidad actual.

La diversidad implica, entre otros factores, una mayor presencia femenina en puestos de decisión, con lo que si se aborda como la oportunidad de responder a las necesidades de los futuros líderes, se apela a un argumento más que sólido para apostar a una nueva forma de organizar el trabajo inmediatamente después de ser madres, aportando una solución desde un esquema de probar y ver qué pasa con objetivos y KPIs concretos asociados al regreso de la licencia de maternidad en pos de encontrar un esquema extrapolable a otras poblaciones, y comenzar un proceso de cambio a nivel cultural que sea aspiracional para quienes seguirán a nivel generacional, el futuro de la empresa.

Es sabido que son muchas las habilidades que se ponen en juego al momento de ser madre, y muchas las capacidades que se necesitan para potenciar ser desde esta nueva realidad. Estas habilidades requeridas, sumamente buscadas conversadas en el mundo de las organizaciones, se desarrollan día a día en la maternidad desde el momento en que hay que intuitivamente resolver cuestiones que exceden la razón. Desde la creatividad, el rearmado y resolver conflictos, encontrar soluciones a situaciones nunca antes vividas, explicar los inexplicables. Y si todos tuvieran la posibilidad de evidenciar la maternidad desde esta óptica, seguramente ésta se ponderaría como el momento fundacional que implica y se marcaría como un hito en el desarrollo de liderazgo de la mujer, porque se entendería lo que conlleva, se valoraría el saber hacer que se adquiere en su transición y se usaría como un ejemplo de éxito para los líderes futuros y como un aspiracional que no sólo acerca a la realización a quienes tienen el deseo de ser madres, sino a quienes conviven con la maternidad desde la arista que les compete.

Si se trata a la maternidad como una escuela de liderazgo, el capitalizarla como tal permitirá desarrollar nuevas habilidades y capacidades, solidificar la idea de ser mujer y ser madre como una habilidad, como algo esperable y deseable desde las corporaciones para el desarrollo de la persona en su más amplio sentido.

El liderazgo femenino es muy diferente al liderazgo entendido hoy desde la perspectiva histórica presente en las organizaciones creadas por y para hombres. El liderazgo femenino suele estar más vinculado con un estilo democrático y orientado a las personas y a las relaciones. Este estilo suele demostrar más interés por los otros mediante una escucha más activa, una mayor empatía, más flexibilidad, espíritu colaborativo y cuidado en la forma en cómo se llega a un determinado objetivo.

Y es desde ahí, que si se analiza lo que están reclamando las nuevas generaciones en términos de estilos de liderazgo, hablando de un estilo transformador que estimule el crecimiento de los colaboradores desde su trato individualizado, hay mucho a favor si se cuenta con mujeres en las empresas. Ahora bien, como hoy se presentan las organizaciones, probablemente el poder, el llegar a puestos de poder no sea afín a las mujeres, de hecho se cree que a las mujeres no les gusta el poder, y quizá sea porque el poder como se conoce actualmente en las organizaciones está teñido de lo masculino y poco tiene que ver con cómo la mujer desearía ser y llevarlo a cabo acorde a sus características particulares. Esto requerirá también cambio.

Hoy, lo distinto es lo que une. Lo distinto es lo que dio lugar a la cuarta revolución industrial que estamos transitando, porque se visualizó que la diferenciación potencia.

La cuarta revolución industrial<sup>3</sup> implica una evolución en los modelos de gestión de las personas en las organizaciones, porque las personas pasan a ser el centro de ellas. Personas con géneros distintos, con valores distintos, intereses, experiencias, formaciones, expectativas, necesidades, deseos distintos. Con identidades integradas, complementadas, potenciadas. Con miradas holísticas y propósito en sus vidas. Con intereses propios, pero también compartidos. Con individualidades, pero actuando colectivamente en comunidad. Personas con ganas de cambiar aquello que debe ser cambiado. Con ganas de ser distintas porque saben que en su diferencia estará el dejar huella para quienes las sigan. Con ganas de potenciarse como personas completas, integradas, unificadas en su esencia. Con intenciones pero también con acciones. Con autonomía, pero también con responsabilidad. Con libertad, pero también con compromiso. Personas que marcaran el rumbo de lo distinto y lo complementario. Que demostrarán que aquello que hasta hoy dividía, en realidad conecta. Que aquello que hasta hoy era opuesto, se potencia. Personas que saben que en la diversidad está la autenticidad, pero que en la inclusión está el respeto por ella.

Es con esta revolución que surge la necesidad de nuevas habilidades blandas como fundamentales para capitalizar las nuevas oportunidades que conlleva. Y potenciar desde la inteligencia emocional todo lo que se generará, y de cómo la inspiración, la intuición y la creatividad se convierten en diferenciales indispensables ante este nuevo escenario. Se habla de desafiar el status quo, de salir de la zona de confort y de empezar a sentirse un poco más incómodos en el contexto de cambio que se transita a nivel social, para despertar la

---

<sup>3</sup> Se caracteriza por una fusión de tecnologías que difumina las líneas entre las esferas física, digital y biológica.



creatividad y la innovación. Es indudable, e invito a quien lea estas líneas a hacer la prueba por sí mismo y consultar a cualquier mujer madre acerca de ello, que el momento de convertirse en madre es puro cambio desde el comienzo mismo de la gestación. Es hacer frente a cambios que no se pueden controlar a emociones desconocidas y es por eso que desde esa experiencia vivida, la mujer madre puede aportar a las organizaciones en este contexto de cambio presentado. Incluso, puede aparecer como ser inspiracional y, desde la inspiración, formar equipos que ayuden a transitar este nuevo paradigma, el desaprender para aprender. El decidir y tomar riesgos. El gestionar prioridades y tiempos. El tener conversaciones honestas con todo aquel que lo requiera. Y así construir confianza, e incluir la diversidad en la empresa, como una necesidad visible y palpable con perfiles muy diferentes a los que abundan hoy en día.

Es un momento en que la transformación digital está dando lugar a formas de trabajo más amigables para la mujer y el hombre que desean desarrollar sus vetas profesional y personal integradas, la flexibilidad de trabajo tan necesaria para poder potenciarse como individuos con intereses holísticos es una realidad que toma peso.

La individualidad que está dando lugar a la personalización de bienes y servicios que la industria 4.0 conlleva demanda la necesidad de organizaciones que respeten las particularidades de aquellos para quienes trabajan como clientes finales y con quienes trabajan como clientes internos.

En las que nuevas formas de relacionarse aparecen, nuevas maneras de administrar el tiempo y la información se ponderan. Nuevas formas de medir el valor de una organización, de sus líderes, de tomar decisiones y de actuar en consecuencia.

Las generaciones más jóvenes comienzan a desafiar lo conocido y aprendido hasta hoy, y coincide también con necesidades pocas veces dichas por mujeres profesionales madres o con intención de serlo: un esquema de trabajo por objetivos en el que se pondere el valor de los resultados entregados y no las horas de oficina invertidas en ellos; un esquema de flexibilidad acorde con la vida personal tan necesaria para potenciar la vida profesional y entregar mejores resultados; y, en definitiva, una cultura organizacional que responda a una cultura de sociedad actual que demanda más interés por el individuo, más comprensión de la unicidad y más espacio para la diversidad tan necesaria en vista no sólo del desarrollo y máximo potencial

individual, sino de su impacto en la sostenibilidad y en los resultados de negocio. Hoy, tanto hombres como mujeres se visualizan trabajando y siendo padres y madres presentes.

Así es como nace primero con la maternidad, pero luego en las generaciones más jóvenes la necesidad de conciliar versus la disociación esperable por las organizaciones hasta este momento. Cuántas veces se oye “no llores” o “si lloras no podrás tener gente a cargo” u otras frases que aún hoy hay que explicar porque no son correctas, porque son no humanas. Si en realidad uno es la misma persona en su vida personal y su vida laboral, una persona auténtica que decide desde una mirada holística y una visión estratégica, porque no deja a un lado sus experiencias personales en el trabajo, ni deja a un lado sus experiencias laborales en su hogar, porque vive y actúa en sintonía con su unicidad de persona, y lleva y trae esa unicidad en donde fuera que esté. Y aquí es que se debería optar por esa conciliación que ya es el ser humano con la esfera profesional y la esfera de vida personal, y también la empresa dar herramientas que promuevan dicha conciliación en un aspecto organizacional. Para que los empleados vivan plenamente su ser y puedan ser mujer y profesional, mujer y madre, padre y directivo, mujer y jefa, y todos cuantos roles existan y convivan en un ser.

Tomar la forma de organizar el trabajo como está planteada hoy para hombres desde la mirada y experiencia de los mismos hombres que ocupan puestos de decisión, y que los seguirán ocupando por muchos años, y es acorde con los intereses y pautas de éxito de una época en la que el trabajo era considerado como el modo de ser y de existir y las horas de oficina eran leídas como sinónimo de esfuerzo, compromiso, y dedicación; y sentirla como una gran oportunidad para aggiornar las culturas a los intereses de los futuros líderes, tanto hombres como mujeres, que no entienden al trabajo como un fin en sí mismo, sino como un medio más de realización, como una forma de dejar un aporte al mundo, y que reclaman transformar en ese sentido los esquemas organizacionales para potenciar su vida profesional desde su vida personal y manejar, en consecuencia, por ejemplo sus horarios según sus intereses como personas integradas, auténticas y únicas.

Los nuevos líderes, los Millennials y la generación X, están pidiendo de las organizaciones ambientes diversos e inclusivos que respeten sus individualidades y sus necesidades holísticas. Como personas están reclamando nuevas formas de trabajo que, desde la confianza en sus valores como personas únicas, les permiten administrar sus tiempos para contar con un mejor balance entre su vida laboral y sus intereses personales.

Estas generaciones están ponderando en un 63% el salario a la hora de elegir una organización en la cual trabajar, pero en un 52% el aprendizaje continuo y en un 50% la flexibilidad laboral. (Prekajac, 2019) Por lo tanto, es tiempo de desafiar los modelos organizacionales conocidos, salir de la inercia con la que se vienen tomando las decisiones hoy y comenzar a ser actores de cambio hacia lo que vendrá. Es momento de pensar a las personas desde su integralidad y desde sus intereses y necesidades más amplias en ese sentido. Y es desde ahí que es positivo posicionarse en la maternidad como un posible referente en lo que a la gestión del cambio se refiere. Sobre todo cuando los organigramas siguen mostrando que sólo uno de cada 10 puestos de dirección es ocupado por una mujer y que en muchos casos esas mujeres no son líderes referentes para las nuevas generaciones por desconfiar de su equilibrio entre su vida laboral y personal. Más allá de que esto último sea una realidad o sólo una apreciación, es momento de que las organizaciones comiencen a pensar en atraer, retener y fidelizar a quienes en 2020 serán el 65% de la fuerza laboral, los futuros líderes. Es momento de salir de la zona de confort, de desafiar y desafiarse. Cuando se analiza aquello que piden las nuevas generaciones puede verse lo siguiente:

- ❖ un 65% declara estar más atraídas por organizaciones con culturas diversas e inclusivas,
  - ❖ un 69% declara verse más motivado por organizaciones con un Top management diverso,
  - ❖ un 72% acuerda que la diversidad conlleva un impacto positivo en la sociedad,
  - ❖ el 78% considera que se entregan mejores resultados en organizaciones diversas.
- (Prekajac, 2019)

Si se relaciona la diversidad en su más amplio sentido con una necesidad a cubrir por parte de las organizaciones y con una condición para ser elegidas por estas generaciones y así proyectarse en el tiempo, es que las organizaciones deberían poner manos a la obra y gestionar las políticas que sean necesarias de manera inmediata.

Así como el consumidor se volvió más responsable y está mucho más informado sobre lo que compra, lo mismo sucede con una persona que busca ingresar a un nuevo trabajo. Las iniciativas para el cuidado del ambiente, de la vida saludable, la preocupación por la integridad física y la flexibilidad para no descuidar la vida personal fuera del trabajo son algunas de las características que anhela esta generación.

No es menor el hecho de que los Millennials consideran a la flexibilidad laboral en un 55% como un factor de proyección en las organizaciones, y que esa misma flexibilidad es la que se necesita para transitar los primeros tiempos de la maternidad, junto con el entendimiento de la persona como un todo y, desde ahí, la ponderación de otros aspectos de su vida más allá del laboral.

Los empleadores y las empresas, grandes o pequeñas se enfrentan así al desafío de buscar la forma de entender, atraer y que ese talento captado no se les escape.

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.

Son las empresas quienes se benefician de la presencia de empleados comprometidos, de personas maduras, capaces de crear equipos y liderar proyectos. Esas competencias dependen, en buena medida, de la formación recibida en la familia, cuna del desarrollo del capital humano. Queda así planteado que se trata de una responsabilidad compartida y que la empresa sin la familia no podría existir.

La experiencia muestra que una persona sin familia es en muchas ocasiones una persona afectivamente desarraigada, psicológicamente débil y a veces socialmente peligrosa. Esto sucede porque en la familia la persona encuentra una riqueza personal muy notable: un entramado de relaciones personales conocidas en las que se tiene un lugar definido y positivo, un lugar de intercambio gratuito de dones y servicios que da una coloración positiva a toda su existencia en el mundo, la seguridad y la certeza de lo cotidiano. Todos esos elementos refuerzan su identidad en medio de la sociedad y del mundo. Nada de esto es posible sin trabajo.

Si la sociedad valorara ese cuidado y cultivo de la vida humana que se da en cada hogar y por tanto la dedicación al hogar fuera considerada como lo que es, un auténtico trabajo, sería más fácil encontrar un balance adecuado entre los dos mundos. Mientras tanto, la atención de la familia muchas veces es pospuesta para aquellos momentos o tiempos que la actividad laboral deja libres, ocasiones que generalmente son difíciles de encontrar y que quedan muchas veces

supeditadas a la vorágine laboral. Esto también replantea la noción de éxito tan asociado a un nivel de ingresos o de vida. Lo más importante para una familia no son ni el prestigio profesional ni el aumento constante de los medios económicos. Mucho más decisivo es tener tiempo para cultivar los vínculos familiares, sustraerse del estrés actual, atender las necesidades de cuidado de cada uno, tener tiempo libre para compartir con los seres queridos, momentos que se han de crear porque nunca se encontrarán por sí solos.

Si se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y principal ámbito de desarrollo de capital social, el capital humano necesario en las organizaciones se verá debilitado también.

Esta es la realidad existente y que ya se ha comenzado a diagnosticar, por ejemplo, a través del IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) de Responsabilidad Familiar Corporativa en busca de una transformación en el tema. El índice IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX analiza el nivel de implantación de la Responsabilidad Familiar Corporativa y su impacto en las personas y la organización. Este modelo, es una guía que ayuda a las organizaciones a solucionar los problemas de integración mostrándoles un camino que le permitirá realizar este cambio humanizador. Y tiene por objetivos: fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa para facilitar la satisfacción y los resultados; Promover el liderazgo flexible y responsable para favorecer el compromiso y el enriquecimiento familiar y laboral; impulsar la adopción de políticas flexibles en busca de potenciar la motivación y la orientación al cliente; y facilitar las herramientas y el diagnóstico necesarios para crear entornos flexibles y enriquecedores.

Por eso, quienes asuman esta responsabilidad han de contar con políticas que faciliten las herramientas necesarias para conciliar las distintas necesidades personales y familiares con las demandas profesionales.

Gestionar la integración familia y trabajo implica dirigir acciones que a veces pueden entrar en conflicto. Para asumir estas decisiones complejas es necesario que los jefes tengan la capacidad de adelantarse a los problemas, administrar las demandas que les plantean sus colaboradores, prever posibles dificultades, pero, ante todo, afrontar cada situación con sentido positivo, fortaleciendo así la relación interpersonal. Esto plantea la necesidad de que los jefes se encuentren capacitados para saber gestionar la flexibilidad, ya que serán ellos -en

gran medida- quienes facilitarán o dificultarán la aplicación e implementación de buenas prácticas de conciliación.

Un aspecto esencial es manejar cada circunstancia y saber hacer excepciones cuando son atendibles. La excepción es excepción, no es precedente, siempre que sea razonable y justificada. Esto no significa convertir la excepción en regla para todos, sino saber hacer excepciones cuando hay que hacerlas; de eso se trata el saber dirigir una empresa formada por personas.

El liderazgo, tanto de la alta dirección como por parte de los supervisores o jefes directos, es una pieza clave para el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa y debe ser tomado como un valor necesario en los directivos ya que ellos actúan como ejemplo de acción para todo el personal. Los líderes se deben convertir en verdaderos agentes de cambio ya que en sus manos está que la empresa sea o no flexible. (Debeljuh, 2017)

El desafío presente y futuro para empresarios y altos directivos está, en procurar que las organizaciones que gobiernan lleguen a ser empresas familiarmente responsables, signo de sentido práctico y de auténtica nobleza.

Hay estudios que muestran claramente que los empleados utilizan las políticas de conciliación solo si cuentan con directivos que les apoyan y alientan a hacer uso de ellas. Por otro lado, existen otras investigaciones que ratifican que cuando no existe un apoyo real, los empleados dejan de usar las políticas de conciliación porque perciben que el hacerlo tendrá efecto negativo sobre su desarrollo profesional.

De ahí la importancia del principio de actuación personal, porque desde la dirección se marcará el camino, apoyando y encarnando los valores de la integración familia-trabajo, y si quienes gobiernan no dan ejemplo, será muy difícil convencer a otras personas de que actúen de este modo. Y, más allá de la alta dirección, quien tiene un rol de especial importancia es el jefe directo. Se trata de ser un facilitador clave ya que cada líder es quien aplica las políticas y ayuda a la organización a generar el cambio hacia la responsabilidad familiar. Será ese jefe directo quien detecte y se haga cargo de las demandas familiares de sus colaboradores; apoyando y facilitando la conciliación y promoviendo la utilización de prácticas y beneficios hacia la flexibilidad laboral.

Para liderar una empresa, no solo se ha de desarrollar el talento en cuestiones profesionales o técnicas, se ha de ser capaz de gestionar situaciones vitales de sus colaboradores que influyen directamente en su trabajo actual y en su trayectoria futura dentro de la organización. Las empresas que asumen esta responsabilidad, logran un mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores e incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa

Desde la premisa de que cada persona es única y como tal tiene por delante un proyecto personal de vida dentro del cual su trabajo es parte esencial, es que un líder (ha de ser un mentor o coach para sus empleados) tiene que interesarse por esas inquietudes que motivan a cada empleado, dialogar con él para comprenderlas y entender qué tipo de demandas tiene a partir de los diferentes roles familiares que asume para, a su vez, comprender qué tipo de flexibilidad requiere de la empresa a fin de constituir una verdadera alianza estratégica. Todo esto demanda forjar relaciones basadas en la confianza mutua. Esto demuestra que el compromiso con la responsabilidad familiar dentro de la empresa está ligado a un estilo de liderazgo empresarial que da credibilidad al compromiso con los valores que determinan la cultura de la organización. Trabajar en esta línea permite seguir profundizando el apoyo al bienestar del empleado y reforzar el compromiso por la satisfacción de los colaboradores mediante un entorno laboral sano, donde el desarrollo humano, el respeto, la confianza y el liderazgo servicial facilitan la construcción de escenarios participativos, estimulando a todos a lograr el máximo potencial en sus talentos. El éxito de cada trabajador depende de sus habilidades y su contribución, al tiempo que balancea su desarrollo personal, familiar y profesional. Poner como valor a la familia dentro de la organización es un deber de todos, es un aspecto de real importancia tanto para las personas como para la misma organización.

La gestión de la integración familia-trabajo ha de consolidarse en la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común. Esa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes.

Para lograrlo, las empresas han de formar líderes capaces de: promover una cultura centrada en las personas; desarrollar e implementar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades; fomentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores y asumiendo también su responsabilidad de cara a la sociedad. La principal responsabilidad social que cabe

a la empresa contemporánea y, consiguientemente a su dirigencia, es la de cooperar entusiastamente a fortalecer la familia.

Esos líderes necesarios, con su mirada puesta en el otro pueden bien ser mujeres madres con todas las habilidades descritas anteriormente que las habilitan a trabajar armónicamente y complementarse con la empresa como es hoy. Así como también sus nuevas políticas de diversidad para asumir esta misión empresarial con respecto a la familia. Tener una misión clara, una visión común y un compromiso de todos, son los pilares imprescindibles de la empresa para forjar una cultura y un liderazgo que apueste por la integración familia- trabajo en y desde la empresa. La maternidad surge como la forma de articular estas necesidades, siempre que esas mujeres tengan espacio en las organizaciones.

El compromiso por la responsabilidad familiar es un deber de todos, en primer lugar de la alta dirección y los mandos intermedios, pero esta responsabilidad se ha de compartir entre todos los empleados y líderes.

Este enfoque de la actuación social de la empresa aplicado a la Responsabilidad Familiar Corporativa es coherente y completo, porque tiene en cuenta los principios fundamentales orientados a la cooperación en el bien común, no de manera genérica, sino a partir de las responsabilidades específicas inherentes a cada situación.

Se trata, en definitiva, de una responsabilidad compartida que contribuye a construir familias más sólidas, empresas más sostenibles y sociedades centradas en las personas, en la que tanto mujeres como hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, para bien de las generaciones futuras.

Es importante conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por quienes buscan la diversidad y el equilibrio en sus organizaciones, que están estructurados en función de tres grandes temáticas globales: personas, planeta y prosperidad. Estas agrupan, a su vez, otras cuestiones relacionadas con ellas y constituyen las principales preocupaciones y desafíos de los diferentes actores a nivel mundial. Son de tal relevancia y actualidad que ninguna empresa podrá definir su estrategia y desarrollar sus negocios sin tenerlos en cuenta, es decir, sin atender estas demandas marcadas por la Agenda 2030.

Por eso, puestas a pensar por donde pasarán los desafíos desde la familia y desde la empresa hacia un cambio social en los próximos años podemos resumirlos en:



- Más Familia, significa mayor y mejor dedicación de tiempos y momentos compartidos en familia, mayor madurez en la toma de decisiones para saber priorizar y poner por delante el cuidado de los demás, mayor responsabilidad para saber compatibilizar las demandas de las personas del entorno con las obligaciones laborales. En definitiva, un mayor compromiso con la felicidad de los seres queridos.
- Mejores Empresas, implica que las tensiones y presiones laborales no invadan la vida familiar, que se respete desde el mundo laboral las responsabilidades familiares de los colaboradores, que se valore las competencias que se aprenden en el hogar porque son útiles en el ámbito laboral, que se reconozca que la familia es una fuente de motivación que lleva a las personas a trabajar mejor, que se fomente el espíritu de solidaridad y de trabajo en equipo para crear una comunidad de trabajo que promueva el bienestar integral de todos. En definitiva, un mayor compromiso con el desarrollo integral de las personas.
- Una Sociedad Sustentable, equivale a un cambio social que apoye a las familias desde el mundo del trabajo, que promueva la valorización social del hogar, que se comprometa con la educación de las generaciones futuras, que involucre a todos los sectores de la actividad: poderes públicos, sindicatos, asociaciones de empresarios, fundaciones, medios de comunicación, etc., que se trabaje entre todos, mirando al largo plazo pero sin desentenderse del entorno actual.

En definitiva, un mayor compromiso con el cuidado de la ecología humana. La vida de familia, la vida en la empresa y la vida social han de converger en el único fin que mueve al hombre que es ser feliz. A esto aspira todo ser humano: a la plenitud. No perder de vista este fin ayudará a tomar muchas decisiones, a nivel personal, laboral o social. Si se piensa en el rol fundamental de la mujer y de la madre, se hace evidente que será motor de cambio para que estos objetivos se lleven a cabo ya que el cambio que se está gestando en las generaciones venideras tiene su principio en esta dificultad primera de la madre profesional de conciliar los dos aspectos de su vida que la llevarán a su realización.

## **2.2. Argentina y la región ¿diversidad estás presente?**

Ahora es momento de analizar América Latina y particularmente Argentina para poder entender la diversidad en las empresas desde la dimensión cultural que indudablemente la alcanza.

Comenzando por la esfera social, nuevamente trayendo palabras de Francisco que dice que el amor a la sociedad y el compromiso por el bien común son una forma excelente de la caridad, que no sólo afecta a las relaciones entre los individuos, sino a «las macro-relaciones, como las relaciones sociales, económicas y políticas». (Francisco I, 2015) Aquí es donde ubicamos las relaciones de individuo empresa como una relación económica, pero no hay que quitar de vista la relación social que también se teje al estar implicada la familia del empleado, al estar en contacto la empresa con su ecosistema de cercanía.

La Iglesia propuso al mundo el ideal de una «civilización del amor». Qué fuerza tan poderosa el amor. Y más aún el amor social que no siempre es considerado. El amor social es la clave de un auténtico desarrollo: «Para plasmar una sociedad más humana, más digna de la persona, es necesario revalorizar el amor en la vida social –a nivel político, económico, cultural–, haciéndolo la norma constante y suprema de la acción» (Ibídem). En este marco, junto con la importancia de los pequeños gestos cotidianos, el amor social mueve a pensar en grandes estrategias que detengan eficazmente la degradación ambiental y alienten una cultura del cuidado que impregne toda la sociedad.

Es en el marco de ese amor social que entran indudablemente la responsabilidad familiar empresaria, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, el apoyo a la maternidad y la presencia activa de todos los individuos en el hacer colectivo sin distinción de ningún tipo. Y para que el amor social sea una realidad, es necesario cultivar la virtud de la prudencia o sabiduría práctica que ayuda a concretar y hacer en cada caso lo que sea más conveniente para alcanzar el bien humano. La prudencia se describe como la virtud que ordena rectamente el obrar del hombre y facilita, a su vez, la elección de los medios adecuados para alcanzar la perfección. Siendo esa perfección acuñada desde los ojos del amor.

Ya fueron mencionados los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una sección anterior de esta tesis, pero es una iniciativa que va muy en línea con lo que el Papa Francisco comparte cuando habla de amor social. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible están demostrando ser un muy buen denominador común para aglutinar los esfuerzos. Son las relaciones con la empresa, empleado- empresa y familia del empleado- empresa que permitirían revalorizar el amor en la vida social en sus niveles político, económico y cultural. Si los Estados trabajan definiendo sus planes en función del logro de esas metas, ayuda a que los demás sectores (empresario, sindical, académico, tercer sector) puedan tener en claro cuáles son las prioridades y, en función de ellas, alinear sus propias estrategias.

Claramente, todo esto demanda ser conscientes de que la búsqueda del bien común ha de estar por encima de intereses particulares, que la fuerza viene dada por asociarse y construir juntos, dejando de lado competencias y fortaleciendo los lazos entre todos los actores, porque solo así se alcanzarán metas mayores de las que individualmente se podrían lograr.

Leonardo Hernández Coordinador de Comunicación del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible expresa en términos corporativos la importancia de repensar el modelo y acompañar al empleado y sus familias:

Si pensamos a la sustentabilidad como modelo de gestión transversal a toda la compañía es lógico que la estrategia de Recursos Humanos se encuentre íntegramente atravesada por ella. Esto implica promover prácticas, políticas y procesos sustentables que no solo tengan como destinatarios a los colaboradores sino también a sus familias. Desde hace años, diversas experiencias están demostrando que cuando las compañías asumen el desafío de trabajar hacia una cultura corporativa familiarmente responsable consiguen mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de los colaboradores. Es que pensar a la familia como grupo de interés nos abre nuevas oportunidades para lograr que la sustentabilidad sea más que un compromiso y se convierta en una realidad. (Debeljuh, 2017)

Es entonces que, haciendo un raconto, se puede afirmar que 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 podría dar para explicar este fenómeno es que hasta hace poco tiempo, la calidad del empleo era considerada competencia exclusiva del derecho laboral, el cual se centra, fundamentalmente, en garantizar 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. Es con una mirada del hombre y el empleado holística que se puede entender que es necesario también ir más allá del derecho laboral e incluir esa dimensión social anteriormente mencionada.

Muy pocas empresas han logrado incorporar una dimensión social en sus propuestas y programas esenciales para crear valor, porque ello implica un cambio notable de mentalidad y la integración de pautas culturales muy diferentes. Se requiere percibir a la responsabilidad

social en general y a la diversidad en particular, como un método para la generación de valor compartido, a partir de un marco conceptual que integre amigablemente los intereses de los negocios y de la comunidad.

Ahora bien, más allá de su actuación social, la empresa también se plantea un nivel de actuación dentro de la misma organización, la dimensión organizacional, con el objetivo de proporcionar a sus empleados un entorno flexible en el que puedan dar el máximo de potencial, consiguiendo de este modo retener a los mejores talentos. Y es aquí donde se puede comenzar a trabajar de una manera más simple orientando esfuerzos de a poco pero de manera continua para crear valor.

Finalmente no se debe olvidar la dimensión individual- que en lo que al análisis de la situación de las madres profesionales en la búsqueda de su reinserción laboral se refiere es donde la empresa podrá proporcionar sistemas, fundamentalmente de formación y orientación personal que apoyen al individuo en su proceso de crecimiento personal. Sin embargo cabe aclarar que siempre será la elección individual de cada persona, el poder desarrollarse atendiendo sus necesidades, capacidades y deseos.

Cuando desde este estudio se aborda la esfera social y su correlato en el mundo corporativo, el primer análisis que surge es la posición de la mujer en el mundo laboral. Un mundo laboral hecho por y para hombres. Diferentes investigadoras, en los estudios realizados señalan que, la gran desproporción de género existente en la mayoría de las sociedades e instituciones, va conformando culturas organizacionales hostiles y resistentes hacia las mujeres. Una cultura que solo acepta actitudes, valores y comportamientos asociados tradicionalmente con el modelo masculino. (Heller, 2012)

La inclusión de la mujer en el mundo laboral, es el punto de partida para poder analizar la diversidad en la región. Desde las instituciones - escuelas, universidades, hospitales, empresas- existen distintas iniciativas que pueden comenzar a instrumentarse para lograr que dichos ámbitos sean más inclusivos e incidir de esta manera en cambios reales más allá del reconocimiento formal de derechos a las minorías.

Aunque en 1986 la Argentina convirtió en ley los convenios de igualdad de oportunidades e igualdad de remuneraciones de la OIT, e incorporó cláusulas anti discriminatorias desde 1974 a la ley de contrato de trabajo como las que rigen en Estados Unidos y Europa, es bastante frecuente que algunas empresas despidan a las empleadas cuando quedan embarazadas, o que

no les den las mismas oportunidades para ascender por el hecho de ser mujeres, o que existan condiciones, desfavorables para el acceso de personal según su condición social o aspecto físico. (Ibídem)

Muchas veces las evidencias de estos fenómenos no son tan directas; en general aparecen en forma sutil y requieren análisis sofisticados para detectarlos. Por ejemplo, desde el punto de vista de la oferta, los avisos clasificados que aparecen en los diarios o portales de internet, todavía siguen redactados en términos masculinos: buscan “técnicos en computación”, “abogados” o “expertos en marketing”. Aunque la mayoría de las personas afirma que en idioma español, esto significa que el cargo puede ser ocupado indistintamente, el lenguaje no es neutro en términos de género.

Y esto adquiere más valor cuando se respalda por estudios. En Argentina, el estudio realizado en 2007 que abarcó alrededor de 2300 empresas en las actividades de industria, servicios y finanzas, que representaban aproximadamente entre el 30 y el 40% del Producto Bruto de la economía (excluyendo del cálculo al sector público), señala que las ejecutivas representan el 11 % de los cargos ejecutivos de dichas empresas. El estudio muestra que las mayores participaciones de mujeres ejecutivas se encuentran en empresas de rango intermedio de empleo y en las pertenecientes al rubro servicios y comercio. Se puede ver que las mujeres representan más del 50% del personal de la base - áreas o departamentos - y estos porcentajes van descendiendo su participación a medida que se avanza en los niveles jerárquicos, gerencias medias y generales. (Ídem, p.44)

Más allá de lo que muestran las cifras estadísticas, en la vida diaria, se pueden apreciar ejemplos de discriminación en los anuncios de oferta de empleo en los que se excluye o desalienta abiertamente a lo/as aspirantes casados o mayores de cierta edad, o de determinado color de piel o cuestión física. Estas formas de discriminación directa, se asientan en prejuicios y estereotipos que forman parte de una cultura determinada que permea a las organizaciones ya que las organizaciones no pueden ser indiferentes a ello.

El concepto de discriminación indirecta es particularmente útil para entender ciertas pautas de actuación dentro de las organizaciones. Permite comprobar que la aplicación de una misma condición, un mismo trato, una misma exigencia a todos por igual, puede arrojar resultados sumamente desiguales, atendiendo al modo de vida y las características personales de cada individuo.

En la Argentina como en otros países de la región, la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado en las últimas décadas. Sin embargo, a pesar de la importancia en términos numéricos, tanto en el acceso a la educación superior y su creciente integración en el mercado laboral, existe una fuerte desigualdad en perjuicio hacia las mujeres: continúan recibiendo salarios más bajos que los varones, su presencia es minoritaria en los cargos ejecutivos, y tienen muchas veces una precaria inserción laboral que las mantiene al margen de la protección social. (Ídem, p.44)

Es por esta razón que se hace de vital importancia incluir la diversidad en las empresas. Y también darle forma dentro de las mismas como programas activos, vivos. Existen diferencias si se toman empresas de capitales nacionales o se analizan empresas multinacionales. Y si bien, este estudio se inclina por las últimas, para entender el contexto de la región, es valioso incluir la situación en ambos sectores. A partir de una investigación realizada sobre Benchmarking de Diversidad de Género, se pudo comprobar que en la actualidad, menos de cinco empresas de capitales argentinos están implementando efectivamente programas de diversidad. El Modelo de Equidad de Género para Argentina (MEGA) implementado en 2009 desde el INADI, es una herramienta que promueve la equidad de género bajo un enfoque participativo que permite el apoyo tanto del personal como de la gerencia en las empresas donde se implementa e incluye aspectos de selección de personal, ascenso y formación, desarrollo profesional, conciliación entre la vida familiar y la laboral, acoso sexual y clima laboral, y la promoción de imagen de equidad. Contó con el auspicio del Banco Mundial, y siete de las 11 firmas incluidas en dicho Programa, pudieron certificar y recibir el sello MEGA de acuerdo con el Modelo de Equidad establecido. (Ibídem)

Sin embargo, es preciso aclarar que Diversidad de Género, sus políticas y aplicación de las mismas no son condición suficiente para el éxito de la corporación. Para que un aumento en la diversidad identitaria y cognitiva contribuya a un aumento en la productividad y eficiencia en la gestión en las corporaciones, es necesario tener en cuenta algunas cuestiones importantes, tal como señala Dubin (2010): Aumentar la diversidad cognitiva<sup>4</sup> no incrementa la productividad del equipo si las personas no son competentes. Es decir no todas las perspectivas son válidas. Sólo aquellas aportadas por personas que tienen las competencias

---

<sup>4</sup>La Diversidad Cognitiva es la perspectiva adoptada ante un problema, y la forma en la que se procesa la información y se razona. Cuando un equipo está formado por personas que piensan de forma divergente, resuelven los problemas más rápido.

necesarias para comprender la naturaleza del problema y las implicancias técnicas y organizativas de las soluciones propuestas. Expandir la diversidad identitaria aumenta la cognitiva en la medida en que aquella realmente refleja una mayor diversidad de experiencias vitales. Si se diversifica la planta de personal en términos de identidades (de sexo, de nacionalidad, etc.), pero tienen experiencias laborales semejantes, no necesariamente las diferencias identitarias aumenten mucho la diversidad cognitiva dentro del equipo. Por otro lado, gestionar un equipo diverso es más complejo de gestionar que uno homogéneo, por lo que necesariamente se necesitarán procesos de gestión de capital humano más sofisticados. (Heller, 2012)

También existe otra dimensión de análisis en lo que al rol de la mujer y su participación como fuerza laboral se refiere. Como muy bien describe en sus estudios sobre sociedades y culturas el antropólogo argentino García Canclini: “América Latina es un continente donde las tradiciones aún no se han ido y la modernización no acaba de llegar”. (Ibídem)

Si esta descripción se coteja con estudios específicos, se puede afirmar que es así, la tradición acerca del rol de la mujer en la sociedad la ubica en esa disyuntiva entre su rol de madre y de profesional que se analiza en el presente trabajo.

Una encuesta realizada en 2004 y 2006 en 172 compañías de 6 países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú, permitió comprobar que a pesar que la mujer latinoamericana ha comenzado a avanzar en su participación en las empresas, es innegable que, al igual que en el resto del mundo, debe enfrentar una serie de obstáculos, la mayoría invisibles. (Ibídem)

Otros estudios realizados sobre mujeres ejecutivas latinoamericanas señalan que ellas perciben que, como la familia está tan altamente evaluada en las sociedades de América Latina, poseen menos campo para escoger entre la familia y la carrera respecto de sociedades que no le dan tanto valor a la familia, a pesar de contar con el aporte fundamental del apoyo doméstico y familiar. (Ibídem)

En este punto, y volviendo a la posición inicial ya descrita acerca de la consideración de la familia como fuente de valor a la sociedad, se hace pertinente aclarar que la responsabilidad de la familia y su aporte invaluable hacia todos los individuos es vital pero también una responsabilidad compartida. Que no debería ser ni recaer en la mujer todo aquello referente a mantener el orden familiar. Los obstáculos invisibles a los que se hace referencia son muchas

veces impuestos por una carencia de diversidad presente en las empresas, donde las posibilidades no se dan de la misma manera a hombres y mujeres por mandatos que históricamente recayeron en el sexo femenino y que se debe tener el coraje y la inteligencia de repensar.

Cuando se ven las posiciones de poder estancadas en menos de un 15% para las mujeres en las organizaciones, y que aún en aquellos países avanzados en calidad de vida y, en consecuencia, en políticas y acompañamiento activo de la paternidad y maternidad, debe exigirse por ley que los hombres hagan uso de las licencias de paternidad extendidas, es cuando se ve que aquello arraigado en años es difícil de cambiar.

Es también por esta razón que en las parejas suele priorizarse la carrera del hombre al formar una familia en detrimento de aquella de la mujer- tanto desde abandonar el empleo de la mujer, de asumir una posición de menor responsabilidad, de asignaciones a otros países o de esfuerzos académicos o laborales para una determinada posición-, por considerar, justamente, que es el hombre quien debe estar mejor posicionado en función de su modelo de sustento del hogar, y la mujer mejor posicionada en función de su modelo de ama de casa.

Siete de cada 10 argentinos señalan que el éxito de un hombre implica un equilibrio entre lo laboral y lo familiar. Y es por eso que el acostumbrarse a convivir con realidades que dejan atrás los estereotipos de género hoy por todos conocidos, es una necesidad para ir por aquello que asegurará la satisfacción ya no sólo de mujeres sino también de hombres, y, desde ahí, su éxito a largo plazo.

Las empresas suelen ser ámbitos caracterizados por la persistencia de mecanismos que impiden el acceso de las mujeres a puestos directivos y gerenciales. Según un estudio realizado en 2011, las mujeres ocupan apenas el 4,4% de los puestos directivos de primera línea en las grandes empresas de la Argentina. (Ídem, p.47)

Pero, ¿Cómo se podría en tiempo récord hacer desaparecer costumbres y responsabilidades que responden a un paradigma inculcado durante tantos años? ¿Cómo puede la empresa dar una vuelta de página y empezar de nuevo con una mirada diversa y generosa, con tanta historia y tanto recorrido detrás?

Una de las claves que surge como más sólidas para las empresas es considerar y gestionar la responsabilidad familiar como parte de ella. Ahora bien, es preciso entender el punto de



partida en este punto y qué tipos de empresas hay cuando se las evalúa en función de las políticas favorecedoras de la armonía necesaria entre empresa, empleado, familia, entorno, sociedad precisas para la “civilización del amor” planteada por la Iglesia.

Los estudios de Debeljuh y Las Heras (2010), miden el grado de inserción y desarrollo de las acciones y políticas de responsabilidad familiar de las empresas en Argentina. Sintéticamente, el modelo diferencia cuatro tipos de empresas de acuerdo al esquema elaborado por Chinchilla, 2007:

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

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

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

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

Sobre la base de este modelo, un estudio elaborado por el IAE, Universidad Austral para empresas en Argentina (2011) reveló que solo el 18% percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación laboral-familiar. Los estudios realizados en empresas que han comenzado a aplicar Programas de Diversidad de Género en diferentes países (Heller, 2012), plantean que la estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para hombres con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños/as, adultos/ as o ancianos/as) y de construir un hogar. Esta configuración plantea conflictos entre el trabajo y la familia, disyuntiva que afecta a hombres y mujeres.

Sin embargo, todavía son las mujeres y en especial las madres, las que más sufren esta situación, ya que continúan asumiendo la principal responsabilidad de cuidado de la familia y la atención del hogar.

El 74% de las tareas del hogar recae en las mujeres, y es con el nacimiento de los hijos y la proyección de la carrera profesional de la mujer, que toman aún más relevancia. Dentro de ellas, se incluyen tanto aquellas de gestión mental (horarios, listas de compra, turnos médicos como las materiales limpieza y orden de la casa y la ropa, preparación de alimentos), y también aquellas relacionadas con el cuidado de los hijos. Como algunos ejemplos de ello, el bañar y vestir a los niños recae en un 57% en las mujeres versus un 2% en los hombres, el ayudar con los deberes escolares en un 59% versus un 4%, y el dormirlos, en un 49% versus un 4%. (Prekajac, 2019)

Y, según el INDEC, el 86,7% de las mujeres lleva acabo trabajo doméstico, mientras que sólo el 50% de los hombres realizan tales funciones en el hogar. Esto impacta en una doble agenda que quita tiempo y energía para dedicarle espacio al desarrollo profesional.

Si la mujer es quien planifica, ejecuta y/o controla las tareas del hogar y el cuidado de los hijos, es quien carga con la responsabilidad y compromiso de sus resultados, sobrecargándose casi de manera exclusiva de presiones adicionales durante su jornada laboral y extra laboral, e invirtiendo tiempo que podría ser de calidad con sus hijos o de calidad en su trabajo, o hasta incluso con ella misma, en lugar de hacerlo en actividades casi invisibles que, si bien deben ser hechas, no debería hacerlas únicamente la mujer.

Y consiguientemente, no es extraño pensar que hoy la maternidad es asumida como un tema complejo dentro de las organizaciones, un momento de quiebre, por los cambios que conlleva, del que muchos no quieren siquiera enterarse.

En el momento de selección de personal, y para algunos cargos específicos, las compañías no disimulan sus preferencias cuando solicitan “sólo mujeres”. En muchos avisos solicitan que sean jóvenes y de buena presencia, en general son para los denominados beauty jobs: promotoras, vendedoras y, aunque el aviso no lo solicite explícitamente, aspectos referidos al físico son tenidos en cuenta especialmente en el caso de las mujeres para su selección. Estas prácticas en países como Estados Unidos darían lugar a juicios millonarios por discriminación múltiple: sexo, edad, estado físico.

Si bien la ley de contrato de trabajo prohíbe expresamente la discriminación de la mujer ya sea por matrimonio, embarazo o cualquier otra causa, y además se exige igual salario por igual trabajo, como no existe sanción, las empresas, en muchos casos no cumplen lo establecido por la ley, tal como expresan algunos especialistas laborales. (Heller, 2012)

En Argentina es común que en las entrevistas laborales se pregunte a las candidatas mujeres: ¿Está de novia?, ¿Piensa casarse?, ¿Cuándo y cuántos hijos piensa tener?

Líderes de organizaciones de gran prestigio declaran: hoy la maternidad es un “tema”, reconociendo que no se sabe cómo gestionarla desde los departamentos mismos encargados del capital humano de la empresa, y peor aún es la situación en el caso de líderes de otras generaciones y de perfiles incluso más duros en su área funcional y de formación.

De esta forma se van naturalizando estereotipos de mujeres con intereses únicamente ligados al hogar y cuidado de la familia y desde ahí, incompatibles con la carrera laboral. Y así es que hay muchos espacios de trabajo que están constituidos, en principio, para trabajadores sin discapacidades físicas; los horarios, incluidos los de las reuniones de trabajo, suelen fijarse atendiendo al modelo de jornada masculina, en que se hace caso omiso de las responsabilidades relacionadas con la crianza de los hijos- por una creencia muchas veces tácita de asociarla a una responsabilidad de la madre, cuando es en efecto una responsabilidad compartida entre madre y padre. Estas prácticas no solo coartan a las madres sino a cualquiera sea madre o padre o incluso hijo o hija ya que pueden impedir de hecho, la participación del personal que debe retirarse a una hora determinada para recoger a sus hijos de la escuela o guardería, o mismo acudir a acompañar a algún familiar en una situación determinada.

Es increíble que continúe siendo considerada meramente femenina la responsabilidad hacia los hijos y las tareas que estos realizan. Sobre todo, si se tiene en cuenta que el de la mujer es el principal aporte económico al hogar (el 56, 9% de los hogares tienen como principal aporte económico al de una mujer) y que la cantidad de mujeres que trabajan fuera de su hogar creció casi en 14 puntos en los últimos 13 años. (Prekajac, 2019) La principal razón de la doble agenda está dada por la presencia de estereotipos referentes al rol de la mujer y el hombre en el hogar y el cuidado de sus hijos, por el espacio que muchas veces desde ese lugar no cede la mujer, y por aquel que no toma como propio el hombre. Ante esta realidad, vuelve la pregunta de qué hacer al respecto. Asumir que es así, o dar lugar a ponerla en palabras y

generar juntos como equipo una nueva en la que ambos puedan potenciarse hacia aquello que los moviliza desde su mirada integral y visión de largo plazo.

Una de las principales barreras que mencionan los padres para participar más de su paternidad es el contexto laboral. Nueve de cada diez hombres ejecutivos consideran que el tiempo estipulado para la licencia de paternidad no es suficiente, el 59% considera que le es más fácil al hombre conciliar el trabajo con la vida profesional que la mujer, cuando sólo un 23% considera es igual de difícil para ambos.(Ibídem)

Investigaciones demuestran una relación entre la licencia de paternidad, la participación de los hombres en las responsabilidades familiares y el desarrollo infantil. Los padres que hacen uso de una licencia extendida, en especial los que se toman dos semanas o más inmediatamente después del parto, tienen más probabilidades de interactuar con sus hijos pequeños.

Eso 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.

Esto sumado al hecho de que la posibilidad de pasar más tiempo con el bebé alimenta el vínculo padre-hijo, lo cual incrementa, incluso, el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, y esto a su vez impacta en su productividad. Es, por otro lado, que un padre presente, comprometido y afectivo, influye positivamente en el desarrollo y bienestar de sus hijas e hijos en relación con una mejor autoestima, mayores habilidades sociales, mejor desempeño escolar, más herramientas para enfrentar las dificultades que se le presenten en la vida, mayor bienestar psicológico, y mayor probabilidad de que sea un futuro padre comprometido.

Es así que surge una posibilidad infinita de cambio con políticas- que deberían apoyarse a nivel Nacional con leyes- para que efectivamente se dé espacio a los hombres a ejercer su paternidad activamente desde el principio de la misma y a su vez existe una oportunidad indirecta para las empresas que es el cambio desde el empleado. Desde estos acuerdos familiares que llevan a hombres y mujeres a comprometerse de igual manera con los compromisos referentes al cuidado de la familia y el hogar así como a sus respectivas carreras.

Para que estos acuerdos funcionen primero internamente en la dinámica familiar y luego puedan tener un correlato en la vida laboral, se debe primeramente derribar el preconcepto de que las mujeres desean hacer todo bien, como una búsqueda constante de la perfección, más aún al convertirse en madres. Como si no pudiera existir el espacio para aprender en el nuevo rol porque ya que, desde el “instinto maternal“, hay que saber cómo hacer absolutamente todo lo relacionado con el bebé, y con el nuevo rol desde la nueva identidad con la que se encuentran. Incluso es en muchos casos ese instinto el que lleva a olvidarse de que el convertirse en madre implica un cambio muy profundo que requiere aprendizaje, acomodamiento, resiliencia pero sobre todo requiere dar lugar a ese hombre padre para que pueda ejercer su paternidad desde el comienzo de manera comprometida y sea ejemplo para otros hombres y las generaciones que vendrán.

La nueva realidad que nace a partir de la maternidad se irá gestando día a día, con sus aciertos y desaciertos, con su hacer y deshacer, pero así debería serlo, con la mirada puesta en lo real, en lo posible, en lo que esté al alcance. Bien dicen que lo perfecto es enemigo de lo bueno, y si se opta por la búsqueda de la perfección se perderá la construcción de la nueva realidad.

Arrancando por el hogar es importante que no se coarte la igualdad de oportunidades en referencia al cuidado de los hijos y que tanto madre como padre puedan hacerse partícipes en la manera que deban participar. Es claro que el rol de la madre como sustento de alimento e inmunología es natural y propio de su naturaleza en el comienzo de la vida; pero sacando ese rol tan particular como maravilloso, los demás roles referentes al cuidado de ese bebé y luego niño deberán poder abarcar a hombres y mujeres de igual manera. Y solo en ese momento es cuando el cambio de raíz tendrá lugar y ese niño convertido en adulto no encontrará sentido a que las cosas se hagan de otra manera que no sea con responsabilidad compartida, y este concepto lo llevará a cada área de su vida, incluido el ámbito laboral.

### **2.3. Políticas (*pro diversidad/ pro maternidad*) existentes en las empresas multinacionales analizadas.**

La tecnología, internet, el mundo actual permiten muy fácilmente entrar en contacto con las políticas o beneficios que se hallan en las empresas respecto a diversidad o más específicamente maternidad y paternidad.

Así es como recorriendo empresas como Colgate Palmolive, por ejemplo se puede encontrar que se definen bajo el lema de ser una “compañía creciente, innovadora y comprometida con un futuro más sano para las personas, sus mascotas y nuestro planeta.”<sup>5</sup>

Johnson & Johnson invita a como ellos “Cuidar al mundo, de una persona a la vez” y en su credo, que sorprendentemente data de hace varias décadas, menciona la responsabilidad para con sus empleados, la diversidad y hasta las responsabilidades familiares y personales de quienes integran su compañía donde indican que deben como compañía ayudar a cumplir con dichas responsabilidades a su personal. A la hora de tocar el tema líderes se habla de que deben ser altamente competentes y sus acciones deben ser justas y éticas. Y en ese halo de justicia que propone dicho credo, finaliza afirmando que si se opera acorde a los principios, la ganancia será justa- dejando claro que si así no fuera habría injusticia en el accionar.<sup>6</sup>

ABInBev, menciona en su página beneficios para empleados a la necesidad de cada uno, dividiendo los mismos en diferentes categorías. El análisis se centra en aquellos beneficios considerados como individuales y familiares. Dentro de los beneficios para todas las personas se incluye una semana extra de licencia con goce de sueldo al año para usar a discreción y horario flexible donde el empleado elige cómo organizar su jornada laboral. En cuanto a los beneficios familiares, existe la licencia por maternidad y paternidad extendida. En la licencia por maternidad extendida, adicionalmente a los 3 meses de licencia legal, se ofrecen 3 meses pagos de licencia extra de manera proporcional (siendo el pago total de 1,5 sueldos para dicho período). En el caso de la licencia por paternidad, se ofrecen 14 días corridos en total. Además, las licencias extendidas también aplican a modelos de familia LGBT y en casos de adopción. También, hay una política de “softlanding” en el regreso al trabajo- que implica al momento de regresar este regreso no se dé de golpe sino entendiendo los tiempos que pueda llevar. A las madres y cuidadores primarios del bebé se brinda un reintegro mensual en concepto de gastos de guardería. Y, finalmente, la creación de lactarios siempre y cuando haya más de 30 empleadas mujeres en el centro de trabajo.<sup>7</sup>

En el caso de SC Johnson, su lema primario es ser una compañía familiar y como tal aboga a la buena voluntad de la gente desde 1927. En el marco de su naturaleza de empresa familiar

---

<sup>5</sup>[https://www.colgate.com/es-ar?utm\\_source=testing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=testing-utm-track](https://www.colgate.com/es-ar?utm_source=testing&utm_medium=cpc&utm_campaign=testing-utm-track)

<sup>6</sup><https://www.jnjarg.com/>

<sup>7</sup><https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/ab-inbev>

cuenta con programas para familias donde ayudan a los empleados con el cuidado de la misma. Dichos programas incluyen diversas formas de ayuda como ser excedencias en las licencias de maternidad y paternidad, inclusive en el caso de adopción, guarderías, becas para estudiantes, etc.<sup>8</sup>

Mondelez habla sobre tratar a todas las personas con cuidado e integridad. Se refiere a su comunidad como diversa, inclusiva y conectada como sinónimo de ser más fuertes. Y desde sus valores indican que toman como prioritario el desarrollo de su gente.<sup>9</sup>

Procter & Gamble anunció una mejora en su política de permisos parentales en 2016, con beneficios en los Estados Unidos para madres y padres, incluyendo hasta un año de ausencia del trabajo durante el primer año de vida de un hijo recién nacido, a través de una combinación de tiempo de ausencia remunerado y no remunerado. Y en 2017, añadieron prestaciones por maternidad, adopción y permiso de paternidad en más de 25 países. Existen también Políticas de trabajo flexible donde los empleados de P&G tienen la flexibilidad de trabajar desde casa, cómo y cuándo lo necesitan, ayudando al equilibrio vida familiar, vida laboral. Una política diferente a lo visto en las webs de las demás empresas respecto a la igualdad de género es un agresivo compromiso para lograr una representación 50/50 (50% hombres y 50% mujeres) en todas las partes de su empresa como prioridad y objetivo concreto y explícito.<sup>10</sup>

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

---

<sup>8</sup><https://www.scjohnson.com/es/a-family-company>

<sup>9</sup><https://ar.mondelezinternational.com/home>

<sup>10</sup><https://latam.pg.com/marcas-y-productos/>

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.

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.

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 o madre, hijo o hija, esposo o esposa, hermano o hermana, abuelo o abuela, nieto o nieta. 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- lleva a tener en cuenta a sus familiares y consecuentemente asumir una responsabilidad respecto a ellos. 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, se está diciendo que primero, la familia es un grupo con legítimos intereses con relación a la empresa. Segundo, que la familia tiene un valor intrínseco por el cual merece considerarse por sí misma. Y por último, que 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 por las personas que integran la organización, siempre que sea genuina, 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. Este reordenamiento de prioridades es de vital



importancia en el momento de la maternidad y juega un rol fundamental en cómo la madre pueda ser acompañada por el padre de su hijo o hija en este momento.

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 'humano factoría' forjadora de capital humano y social. (Debeljuh, 2017)

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.

La Responsabilidad Familiar Corporativa, surge como una herramienta humanizadora y por su naturaleza tan noble y lógica, que encuentra su origen en 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. Lleva a la reflexión de las consecuencias de no cuidar a las personas y sus consecuentes efectos contaminantes. Dentro de esos efectos, por un lado, está aquel más relacionado con esta tesis que es no permitir que los empleados ejerzan adecuadamente su rol familiar (que tengan hijos, y/o que cuiden de sus padres y familiares dependientes); y por otro, 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 quienes posibilitan su felicidad.

En definitiva, la Responsabilidad Familiar Corporativa, como parte fundamental de la responsabilidad social interna, contribuye a construir una sociedad centrada en las personas, en la que mujeres y hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, haciendo así posible una sociedad más justa, productiva y sostenible.

Como se puede observar y la experiencia de tantas empresas lo demuestra, la Responsabilidad Familiar Corporativa nació para crear un cambio en la cultura empresarial, y claramente ha ido mucho más allá de sus metas iniciales, al haber conseguido involucrar a los organismos públicos, no solo para que sean familiarmente responsables sino también para que, a través de una nueva legislación y políticas públicas, faciliten e impulsen iniciativas más flexibles y más inclusivas con respecto a las familias. El proyecto de Ley anunciado por el ex Presidente de la Nación Mauricio Macri el 8 de marzo de 2018 en el marco de la conmemoración del Día de la Mujer con el objetivo de lograr la igualdad de género en la Argentina, ha contado con el aporte de colaboradores del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Por otro lado, también han participado en el proyecto diversas organizaciones de la sociedad civil interesadas en impulsar las prácticas integradoras.

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.

No se trata de imponer unas reglas fijas para todos sino de fomentar un bien común, de modo que todos se verán igualmente implicados según su caso para lograr una meta que aportará un beneficio para todos. Encarar así la integración trabajo-familia, como un bien común a alcanzar entre todos, fomenta el compromiso, la proactividad, la cooperación, el esfuerzo compartido y una convivencia sana porque se conocen y valoran las diferencias.

Por otro lado, las acciones orientadas al bien común han de respetar los derechos del trabajador y deben estar articuladas junto a dos principios básicos para la adecuada toma de

decisiones en el ámbito empresarial: el principio de solidaridad y el principio de subsidiariedad.

Como nos indica el Papa Francisco, es imperioso si pensamos en el bien común, hoy, que la política y la economía dialoguen y se coloquen decididamente al servicio de la vida, especialmente de la vida humana.

Y, en la misma línea, toda organización ha de respetar y velar por los derechos de sus trabajadores. Asimismo, en la medida en que favorezca su desarrollo integral tiene que apoyar el derecho de toda persona humana a fundar una familia y a comprometerse con ella. Siendo este compromiso igual para cada uno de los miembros acorde a su jerarquía dentro del sistema familiar.

El conjunto de políticas y beneficios que muchas empresas incorporan apunta a que los empleados puedan cumplir sus deberes hacia aquellas personas que dependen de ellos, especialmente los niños, los mayores y los enfermos.

Se trata, en definitiva, de emprender desde el mundo laboral acciones concretas en favor de las familias que converjan hacia el fin de la empresa (ser una comunidad de personas) y a los medios para alcanzarlo.

Un ejemplo de esto puede ser la empresa Arcor. Internamente, para impulsar y sistematizar acciones en favor de la infancia, Arcor consolidó un grupo de trabajo formado por referentes de diferentes áreas de la empresa, responsable de cuidar que se respeten y promuevan los Derechos de los Niños en las operaciones de la compañía. Este proceso se plasmó en una política de compromiso con los Derechos del Niño que elaboró y aprobó la compañía a fines de 2015. Además existe un curso e-learning sobre Empresa y Derechos del Niño dictado en Universidad Arcor que la empresa ofrece así como también apoya investigaciones acerca de esta temática.

Y aquí es donde debemos afirmar para poder salir airoso en el cambio de paradigma, en la puesta en acción del cambio, que las acciones verdaderamente humanas tienen siempre algo de excepcionalidad. Nos resistimos a que ‘nuestros’ problemas sean reducidos a casos de una tipología general, porque es tanto como perder el carácter propio. Y así como cada ser es único, cada empleado y sus problemáticas, necesidades y realidades también lo son.

Refugiarse en los sistemas, políticas o procedimientos establecidos de manera general es tanto como abdicar de la responsabilidad que implica dirigir, porque entonces las decisiones ya no son tomadas por quien las ejecuta, sino que vienen dadas por lo que los sistemas formales han establecido previamente.

Los sistemas son buenos, útiles y necesarios, pero tienen sus límites. No se puede pretender que el sistema abarque todas las particularidades. Y es aquí que como Joan Fontrodona, profesor y director del Departamento de Ética Empresarial IESE Business School afirma, los sistemas, no pueden sustituir a la prudencia directiva, que implica decidir cuál es la mejor decisión que hay que tomar en cada situación que se presente, que tendrá siempre algo de excepcional y de única. (Debeljuh, 2017)

El tema consiste en averiguar, si las corporaciones pueden comenzar a modificar las pautas culturales patriarcales, instaladas y transmitidas a través del tiempo en las sociedades y transformarlas en nuevas formas de organización, a partir de la incorporación de innovadoras estrategias de gestión que modifiquen los estereotipos de género vigentes.

Por ello, al estudiar la cultura de una organización determinada y pensarla desde esta nueva forma, no podemos olvidar que hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, caracterizada por una cultura donde los roles de género responden, en general a modelos binarios: productivo para varones, reproductivo para mujeres, masculinidad equivalente a independencia y autonomía, feminidad significa colaboración, actitud maternal, dependencia y estos modelos todavía están presentes en distinto tipo de organizaciones, influyendo de continuo en su cultura. (Heller, 2012) Y que para que dichos estereotipos desaparezcan habrá que trabajar duro, pero también ser muy cuidadosos.

En el caso particular de las empresas multinacionales, la mayoría de ellas tiene su origen en sociedades que se encuentran en general en un estadio más avanzado en el logro de la equidad de género y por ende la cultura local necesariamente debe tenerse en cuenta a la hora de implementar nuevas estrategias que apunten a cambios culturales. El cambio se logrará de raíz pero siempre que encuentre lógica en todo aquel que lo vivencie y no se trate de un choque cultural agresivo. Hay vastos ejemplos en la historia de que nada bueno surge de un choque agresivo.

En tal caso, se deberá encontrar lo que motive a cada uno. A cada persona la motivan cuestiones distintas, la motivación nunca es la misma para todos, pero es clave encontrar esa

motivación en lo que se hace, para asegurar siempre un rédito de satisfacción y plenitud. Por ejemplo, no todas las mujeres profesionales son madres ni todas las madres son mujeres profesionales. Pero, es posible afirmar que todos sin distinción somos hijos, somos nietos. Y eso también habla en el caso de la maternidad y las oportunidades que en ella hay, de una oportunidad a nivel de la cultura empresarial que se promueve de incluir como empleados pero también en cada uno de estos roles que existen y que forman parte del empleado. Hay mucha puja en el mundo del capital humano por captar el mejor talento, pero ¿cuánto hay de retenerlo, potenciarlo y fidelizarlo en el contexto de cambio que se está transitando? Es común hablar del ciclo de vida de un empleado y su costo asociado, sabiendo claramente que es con el tiempo que se ven los frutos de lo invertido en su atracción, desarrollo y fidelización. Si el empleado que se quiere retener es un talento, su talento le indicará que es mejor estar en un entorno que cuide de él y de sus responsabilidades fuera de la empresa; que lo vea como el ser integrado que es, con una mirada holística en su desarrollo- en el sentido más amplio de la palabra- para poder dar lo mejor de sí. Cuando la empresa ponga el foco en estas cuestiones referentes a diversidad, y vida personal y familiar que se mencionan, de una forma honesta y despojada, es que realmente obtendrá el máximo potencial de sus empleados.

### **Capítulo 3. Maternidad y Plan de carrera**

«Si se pierde la sensibilidad personal y social para acoger una nueva vida, también se marchitan otras formas de acogida provechosas para la vida social», enseña Francisco I (2015) en sus escritos. Y demuestra cuán importante resulta la maternidad para la no pérdida de esa sensibilidad personal y social. Cómo el integrar a la madre y al padre en su rol pasa de ser algo fundamental para que pueda en definitiva funcionar mejor la sociedad. Entonces la empresa tiene como parte de su rol social, de esa responsabilidad social que muchas veces busca en el cuidado del medioambiente y la comunidad, una responsabilidad mayor con el personal de adentro de la empresa, con el acompañamiento en momentos de importancia para su vida fuera del ámbito laboral. La maternidad es sin duda uno de los momentos más espectaculares en la vida de una mujer. La paternidad es también un momento muy importante en la vida de los hombres.

Con la llegada de los hijos, cambian muchas cosas. Un hijo se convierte en una fuente de inspiración, será lo que de la alegría de saberse más grandes, porque es multiplicarse desde el amor más grande. Será lo que empodere, porque así se vive el haber podido dar vida. La llegada de un hijo cambia de manera definitiva la mirada del mundo. Y dentro del mundo todo lo que lo incluye. Se trata, en definitiva de dar vida a la persona que se convertirá en lo más importante para esa mujer y dar vida a una nueva identidad de mujer, profesional y madre, que potencie lo mejor del sentir y del hacer y que, desde ese lugar, inspire grandes logros y satisfacciones que van a trascender. El ser madre y trabajar dentro y/o fuera de casa nunca fue sencillo. Es un acto de amor que requiere esfuerzo, dedicación, entrega, contención. Requiere dejar de pensar en una para comenzar a pensar en, mínimo, dos. Requiere inspiración, deseo. Y mucho más amor. En este capítulo se abordará el tema maternidad y plan de carrera para tratar de entender cómo juegan estas dos variables en la vida de la mujer profesional.

Se comenzará por definir qué se entiende por carrera profesional. El concepto de carrera es definido por algunos autores como el progreso de una persona en la ocupación elegida. Y, en el caso de esta investigación se aborda a partir de los aportes realizados por Julia Evetts, quien en sus estudios sobre las “estrategias femeninas” analiza la noción de “carrera objetiva” y “carrera subjetiva”.

La “carrera objetiva” consiste en la estructura formal de puestos, estatus y posiciones que forman la planta de una organización. La “carrera subjetiva” está compuesta por las perspectivas de cada individuo frente a su propia carrera: cómo la experimenta un sujeto, sin un supuesto previo de promoción o progreso, ni considerando que los cambios de trabajo tienen que ser regulares o sistemáticos. En esta definición de “carrera subjetiva”, (Heller, 2012) sostiene que las contingencias pueden devenir en una dimensión central en cómo cada individuo percibe que tiene una carrera.

En este punto, la maternidad en las empresas se torna muchas veces un ancla de carrera para muchas mujeres no solamente desde la esfera subjetiva sino desde el lugar que objetivamente se les da a las mujeres madres en las organizaciones. Existe una relación entre ser madre, la edad de los hijos y la ocupación de puestos de jerarquía de la mano de las mujeres. De hecho las mujeres de mayores ingresos tienen menos hijos y ellos son mayores de siete años cuando ellas llegan a altos cargos. (Ibídem) La baja aspiracionalidad que declaran las mujeres hoy para llegar a ser CEO de una organización, por ejemplo, demuestra lo poco tentador que resulta el mercado de trabajo para quienes desean que haya más mujeres en puestos de decisión. Claramente la mujer puede tener grandes ambiciones de carrera más allá de plantearse o no ser CEO dentro de su plan de desarrollo, pero si el mayor estímulo que debería significar el ser la número uno de una organización para quien hace carrera en ella no está cargado de incentivos que llamen a hacer el intento, hay algo que hacer para que ello se revierta.

Cuando se analizan los motivos por los cuales las mujeres en Argentina no crecen en posiciones de poder dentro de las organizaciones, aparecen como los más relevantes la poca concientización cultural de los estereotipos de género y cómo estos accionan en términos de discriminación para la mujer, seguidos de la falta de flexibilidad horaria, la barrera que implica la maternidad y la falta de modelos de éxito. Y es entonces que si se busca que la mujer tenga una mayor presencia en las decisiones que se toman en el cotidiano de las organizaciones para potenciarlas desde su diversidad de pensamiento, el contar con entornos inclusivos a ellas se convierte en la gran oportunidad.

Por esta razón, es interesante analizar cuáles son los motivos por los cuales las mujeres renuncian a sus trabajos en el momento de convertirse en madres. Dentro de dichos motivos, existen dos que toman particular fuerza y representatividad. Por un lado, la falta de contención y entendimiento de lo que implica la maternidad. Cómo transitar este período

desde el empoderamiento y la proyección de carrera por parte de la organización en la que se desempeñaban y, puntualmente, de sus jefes directos y equipos de trabajo. Por otro, la ausencia de políticas de flexibilidad que ponderan los resultados entregados versus las horas de oficina. O incluso la adopción de políticas de flexibilidad que a menudo no resultan aplicables en la realidad por verse perjudicadas aquí esas mujeres al hacer uso de ellas. Puede que al utilizar esas políticas pierden presencia en reuniones claves de decisión o en eventos de networking, que siempre son importantes para la toma de decisión informal y la construcción de vínculos. Y también pueden ser juzgadas como “menos comprometidas” por sus jefes y colegas precisamente por no poder recurrir a ellas.

Es así que la mujer se ve coartada en sus posibilidades de crecimiento en la empresa en la que se desempeña por justificaciones generales donde las que son más habituales están la supuesta baja productividad de ellas y el mal entendido costo maternal, como señalan algunas autoras. Al respecto, numerosos especialistas sostienen que conciliar maternidad con trabajo es un desafío difícil de superar y en la mayoría de las investigaciones realizadas, se presenta como el principal obstáculo de las mujeres. (Ídem, p. 62)

Ahora bien, la armonización de trabajo y dedicación a la familia es valorado por la gran mayoría -por no decir todas- las personas, hombres y mujeres. Aparece escudado detrás de la maternidad como tema en agenda pero como ya se vio es inherente a todos y aún más a las generaciones venideras. Esto es así porque con frecuencia la familia es lo primero en la escala de valores de los individuos en términos generales- no considerando solo a los empleados de las empresas sino tomando al ser humano en general. En efecto, yendo al caso de los empleados, la estabilidad en la vida no se busca tanto en la empresa como en la familia y en amigos. Por tanto, un empleado al que no se le permita atender adecuadamente a su familia tenderá a sentirse insatisfecho y desmotivado. De ahí la importancia de tener en cuenta que las decisiones que se toman en la empresa- en el caso particular que se analiza en la conciliación de su vida laboral y personal- repercuten e impactan no solo en los trabajadores, sino también en sus familias.

Es con la maternidad que surge en este punto de conciliación una oportunidad única para las empresas, ya que las madres con su maternidad desarrollan habilidades que bien pueden servir para diagramar el futuro de las organizaciones en la aplicación de programas para dicha conciliación. Se dice que las madres tienen más desarrollada su inteligencia emocional, para las generaciones que vendrán y las empresas del mañana y es desde ahí que se puede



capitalizar y positivizar la lectura que el estereotipo de género conlleva. Esta habilidad se relaciona con un buen control personal, con la auto motivación y la empatía y con buenas habilidades sociales. Como consecuencia, el desarrollarla e incluirla en la generación de valor en la empresa para la temática que importa en esta investigación hablará de una muy buena gestión de equipos de trabajo y de un liderazgo empresarial que inspire a todos los empleados por igual a dar lo mejor de sí en pos de los resultados que se deban alcanzar.

### **3.1. Maternidad y licencia. Mujer profesional y su nueva realidad. Programas existentes.**

Realidad indiscutible para cualquier madre a quien se consulte es que la maternidad implica un antes y un después; un momento de quiebre que las cambia para siempre. Y en ese cambio se condensan la felicidad de saberse madre, la ternura indescriptible que el hijo despierta pero también muchas veces la nostalgia por la mujer que era antes. Esa mujer que era antes, incluye indefectiblemente en el caso de quien haya estudiado por años para convertirse en profesional y más aún en aquellas que hayan continuado con la línea de estudios hacia títulos de mayor grado o naturalmente en quienes bien hayan seguido una carrera ambiciosa en la empresa en la que se desempeñaban previo a ser madre, a la mujer profesional, a la esfera laboral de esa persona, de esa mujer recién convertida en madre. Es bueno recordar que el tiempo todo lo acomoda. Lo acomoda tanto para la madre que muchas veces no se halla en su nuevo rol porque lleva tiempo; como para el ámbito de la empresa. Nada es para siempre y esa mujer recién convertida en madre y un poco descentrada por la naturaleza de la experiencia misma respecto a sus deseos personales de índole profesional volverá a su eje y tendrá necesidades profesionales que cubrir desde una nueva versión de sí misma. Es que la maternidad es el momento de la vida más fundacional de todos, y, como tal, lleva a fundarse desde otro lugar, uno que a veces parecería fundir a la madre con su bebé pero que tan necesario es que se encuentre también desde la identidad de mujer más allá del rol de madre para, de a poco, mirar desde otra perspectiva.

Es entonces, que surge, que la empresa debe dar el paso de generar propuestas, políticas y programas que permitan congeniar vida familiar con la vida laboral. 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 implica 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.

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 los derechos de los niños. Ellos 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. No olvidar que además de ser espejo de la sociedad, la empresa se aprovechará en el futuro de ese capital humano que nace en el seno de la familia y todas las prácticas que lo lleven a desarrollar su máximo potencial.

Dentro de los programas existentes en las empresas analizadas y aquellas incluidas en la bibliografía, cabe destacar las siguientes:

#### Opciones para el caso de Maternidad:

1. Part Time o Media Jornada: este beneficio da la posibilidad a la madre que se reintegre a trabajar con una jornada laboral reducida (media hora de lactancia incluida), con reducción proporcional de su salario, hasta que su hijo cumpla un año.
2. Home office o Working from Home: este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar algunos días desde la casa y otros 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 menos días desde la casa y más días 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.

6. Flexi Friday o Viernes Cortos: los días viernes, el horario de salida es a las 14:00 o 14:30 hs.

7. Licencias extendidas: la empresa adicionalmente a los 3 meses de licencia legal, ofrece 3 meses pagos de licencia extra de manera proporcional.

8. Lactario: siempre que la cantidad de mujeres en la planta laboral supere un número determinado, se gestionará un lugar para su funcionamiento como lactario.

9. Softlanding: un regreso sostenido por todos los colaboradores que estén en contacto directo con la madre y no de repente, de golpe.

10. Trabajo por objetivos: en oposición a trabajar por horario.

11. Guardería: en algunos casos hay guardería en el lugar de trabajo y las madres pueden ir hasta allí y amamantar a sus hijos. En otros se ofrece un reintegro mensual en concepto de gastos de guardería.

#### Opciones para el caso de Paternidad:

1. Working from Home: este beneficio da a los padres la posibilidad de trabajar algunos días desde la casa y otros 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.

5. Licencias extendidas: En el caso de la licencia por paternidad, se ofrecen 14 días corridos en total.

Las políticas y programas que existen son a priori y juzgándolos desde su enunciado muy atinados, alentadores e inclusivos. Pero ocurre que, mientras la gestión de la maternidad y paternidad no sea algo masivamente instalado en las organizaciones como una suma de valor y se la siga entendiendo como un antes y un después en la carrera de quien la atraviesa en términos de compromiso y responsabilidad, ese cambio no será inmediato. Ahora, si se cuenta con el apoyo y las ideas de todo aquel empleado que habiendo pasado por una situación semejante, puede que las políticas tengan más valor. Valor que radica en acompañar al empleado en estos nuevos roles que tiene, y no dejar librado a los rasgos de personalidad que tenga el jefe directo o las personas que como equipo trabajan más de cerca con la madre o el padre en cuestión. Es así que se podrá apreciar un cambio que será reflejo incluso en la sociedad.

### **3.2. Desarrollo de carrera. Motivaciones personales y condicionantes para la vuelta al trabajo. La percepción (funcionalidad) acerca de los programas.**

En lo que refiere al desarrollo de carrera, las motivaciones personales y la percepción de cómo será la vuelta al trabajo luego de la maternidad son muy importantes.

Las empresas se están ocupando de a poco y algunas con más éxito que otras de incluir entre sus beneficios programas y políticas que buscan que el empleado logre un equilibrio entre sus quehaceres dentro y fuera de la empresa, siempre en vistas de que el ser humano es uno solo y para su completo desarrollo no puede ser un ser disociado entre áreas de su preferencia como ser su profesión y su vida familiar.

Existe un impacto entre la vida dentro de la empresa y cómo la empresa permite el desarrollo de su gente y la sociedad que se genera desde ese intercambio, que queda muy simple y maravillosamente plasmada en la siguiente frase: “Dime qué tipo de mundo promueves hacia adentro de tu empresa y te diré qué tipo de mundo ha de resultar hacia afuera de ella.” Esta frase del profesor catalán Josep Lozano, es tan simple y clara como contundente. Qué sociedad se promueve al darles lugar a las madres y sus hijos, a los padres y sus necesidades, debería ser el motor que impulse a todos a hacerse cargo del logro de que las políticas impuestas funcionen y cobren vida en las instituciones. Como ha quedado de manifiesto en las páginas anteriores, toda empresa ha de responder frente a los temas de integración trabajo

y familia como un aspecto de sus responsabilidades primarias que son de real importancia para la organización y para el desarrollo de los miembros que la conforman. Esto es así porque, como bien afirman Chinchilla y Jiménez,

Trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hombre y en la mujer. De ahí surge el concepto de la Responsabilidad Familiar Corporativa como la dimensión esencial y primera de la responsabilidad social empresaria. (Debeljuh, 2017)

En el marco de la llamada Responsabilidad Familiar Corporativa, se busca ir más allá en las necesidades individuales y tomar cada caso particular como una oportunidad. Si bien está dentro de las responsabilidades primarias cumplir con un contrato laboral determinado (definido en horas, en dedicación de tiempos, en plazos) dando un paso más, una empresa puede plantearse, como una responsabilidad secundaria hacia sus empleados, proporcionar la posibilidad de ofrecer beneficios flexibles que permitan disponer de más tiempo libre.

Entre los programas mencionados, se abre el dilema de la aplicación en las empresas y es preciso entender que su uso y abuso no irán en detrimento de ninguno de los que responsablemente hagan el acuerdo de comprometerse en el rol que les toca: ni la madre ni la familia deberían temer por ello. Es necesario, igualmente aclarar que flexibilidad no es sinónimo de menor trabajo, sino más bien es una idea de orden, disciplina, de saber organizar las responsabilidades en función de los tiempos y necesidades, tanto del hogar como del trabajo. Las políticas que apoyan esta flexibilidad constituyen una herramienta para diseñar horarios flexibles, teletrabajar para no perder horas y dinero en desplazamientos o contar con permisos y reducciones de jornada para disponer de más tiempo libre. El grado de satisfacción con la atención y cuidado familiar incluye no solo pasar más tiempo con los seres queridos sino también poder ocuparse de las tareas domésticas o cultivar otros intereses de la vida personal, como pueden ser los hobbies, la práctica de algún deporte, las aficiones. La existencia de cada individuo se ve enriquecida cuando puede generar vínculos y relaciones que van más allá de su ámbito laboral y su nivel de motivación crece cuando es la propia empresa la que se lo fomenta. Y, desde el punto de vista de la empresa, no solo existe un beneficio de tener un plantel de empleados motivados y felices con su vida laboral que hará que no busquen oportunidades por fuera de la compañía, probablemente derivando en un menor índice de rotación, sino también hay cuestiones meramente económicas como en concreto el ahorro en viajes o en oficinas grandes donde todos los empleados deban tener su

puesto fijo de trabajo. La flexibilidad bien entendida brinda oportunidades para todos los que se acerquen a ella.

Cuando se analiza la percepción de la efectividad de dichas políticas o programas asociados a la maternidad como ser la mayor flexibilidad horaria y de lugar de trabajo, o las demás mencionadas antes en este trabajo, la mayoría de los directivos se inclinan hacia la alta efectividad de las mismas, lo que lleva a pensar que ha sido una buena decisión adoptarlas y un cambio positivo que las empresas han llevado a cabo. De hecho ningún directivo de los consultados considera que no sirven o que son nada efectivas. Por unanimidad, las políticas son consideradas efectivas en cada una de las empresas analizadas por sus directivos de capital humano.

Cuando se pone el foco en la madre, en el empleado, se puede afirmar que no existe nada mejor que saberse en un entorno que potencia y que no limite; que brinde equidad en los espacios de poder para que acceda el más capaz y no el hombre más capaz o la mujer sin hijos o la mujer con hijos grandes, que ya pasó los inicios de su maternidad, o la mujer con hijos pero cuyos intereses están 100% puestos en lo laboral. Es bueno saberse parte de una empresa y estar en ella de manera consciente y comprometida por valorar los valores propios. Esos valores que impregnarán tanto la vida laboral como familiar del empleado. Es evidente que tanto el trabajo como la familia se disputan lo más valioso que tienen las personas: su tiempo, sus valores, sus aspiraciones. En efecto, es precisamente en el tiempo cuando ocurren las cosas que les importan a las personas y es en él donde cobran vida las aspiraciones que la llevan a trabajar y a desarrollarse acorde a los valores forjados coincidentemente en su familia de origen.

### **3.3. Análisis de casos y encuestas a madres profesionales y profesionales de áreas de capital humano.**

La investigación realizada permitió obtener diagnósticos que contribuyeron al objetivo principal del estudio: analizar si existen programas en las empresas multinacionales de consumo masivo de Buenos Aires, Argentina, para garantizar la reinserción laboral de las madres profesionales o no, y en caso de tenerlos si los mismos son valiosos o no. Así también posibilitó, proponer lineamientos para la implementación de programas, que contribuyan a superar las asimetrías de género en las organizaciones y más específicamente respecto a la maternidad y la igualdad de oportunidades entre madres y el resto de los empleados. A través

del trabajo de campo se ha podido constatar aquella hipótesis preliminar que dio origen a la investigación y también lograr un entendimiento más profundo del universo femenino en la proyección de carrera y su costo a nivel de responsabilidades en el área personal o familiar.

La tensión que impone la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, es el principal desafío para las mujeres profesionales según se comprueba en esta investigación, al igual que en la amplia literatura que analiza el tema. Sin embargo, tal como se evidencia en la investigación, las mujeres no son todas iguales, ni tienen las mismas prioridades, ambiciones, necesidades y será necesario conocerlas e identificarlas a la hora de diseñar Programas o Políticas referidos a la maternidad que contemplen iniciativas de conciliación.

### *Análisis de Resultados de Encuestas realizadas a Madres Profesionales*

Primero es necesario conocer la población de encuestadas cuando nos referimos a las madres. La encuesta fue respondida por 33 mujeres madres profesionales empleadas de empresas multinacionales de consumo masivo al momento de convertirse en madres. Se esperaba contar con un mínimo de 25 casos por lo que el total de encuestas excedió la necesidad de la muestra. Todas las encuestadas son empleadas de empresas multinacionales de consumo masivo en Buenos Aires, Argentina y tienen título universitario de grado y su edad varía entre los 30 y los 52 años. El 70% de las encuestadas son casadas. Y el porcentaje restante se divide entre solteras y divorciadas/separadas en partes iguales. Solo una de las encuestadas tiene 4 hijos. Ninguna encuestada tiene más de 4 hijos. El 27,3% de las encuestadas tienen 1 hijo. El 60,6% de las encuestadas tienen 2 hijos. Solo un 9,1% de las encuestadas tienen 3 hijos.

En el momento de analizar la conciliación familia – empleo, es claro que la norma es que la mujer madre deba conceder volcarse hacia su vida familiar. Solo el 2 % de las encuestadas considera que no tuvo que dar prelación a su vida laboral sobre su vida personal o familiar para llegar al cargo que ocupa hoy. El resto de las encuestadas en mayor o menor medida, han tenido que hacer esta concesión.

Entre las que respondieron que tuvieron que hacer dicha concesión, se encuentran los cargos directivos y sorprendentemente se ve muchas mujeres del área de relaciones laborales. Esto podría ser indicador de una cierta conciencia imperante en dicha área por su propia naturaleza que lleva a la reflexión de casos como el planteado.

La mujer tiene necesidad de realizarse profesionalmente. Incluso aunque tiree en la mayoría de las encuestadas su vida personal con su vida laboral, la idea de retirarse es un no rotundo en la cuarta parte de las encuestadas, y en el 25% lo ven como no posible. Esto nos lleva a pensar las razones detrás de los malabares que implica mantener a flote ambas realidades y que probablemente las escasas posibilidades de reinserción en caso de interrupción, sean una de las principales causas por las que este 50% no quiera dejar su realidad laboral.

¿Se trata realmente de una elección libre y despojada? ¿Están las madres profesionales preocupadas por la reinserción al punto de no vislumbrar la posibilidad de hacer un “parate” en un momento tan trascendental de sus vidas? ¿Es factible congeniar ambas realidades o es parte de una utopía? Si de algo deberían servir los programas de Inclusión, de Diversidad y de Conciliación de la vida familiar y laboral es para que la utopía se transforme en una realidad.

Las necesidades de la mujer como profesional a partir de la maternidad se ven afectadas, tal como atestiguan el 72,7% de las encuestadas. Pero, siendo que es tan visible el cambio, las empresas, ¿están preparadas para afrontar dichos cambios? ¿Cuentan con políticas que tomen estas nuevas condiciones, preocupaciones y las capitalicen en pos de mantener el talento, más compromiso de parte de las madres y una familia feliz como stakeholder, de una relación que claramente no quieren terminar como profesionales pero que muchas veces se vuelve insostenible en la realidad, en la práctica?

Dentro de las metas de desarrollo profesional que las mujeres tienen a lo largo de su carrera post maternidad, la independencia económica es indudablemente la meta considerada casi por unanimidad como la más importante por la mayoría de las encuestadas. El 80% consideró la independencia económica como de importancia o mucha importancia. La maternidad conlleva este sentido de responsabilidad, de hacerse cargo de otro ser indefenso y es lógico que exista una conciencia hacia el futuro en términos económicos. Sería un cambio de paradigma interesante que la empresa cobijara a la mujer en este momento y se hiciera cargo también de ella.

Como se expresó anteriormente, en el desarrollo profesional, post maternidad, la realización personal es un tema al que adhieren más del 80% de las encuestadas. Es una meta importante, tiene que ver también con este momento en su vida. Incluso en las respuestas de las encuestadas se ve que obtener mayor experiencia en el ámbito laboral y poner en práctica lo aprendido son a la vez metas importantes también.



A veces el hecho de ser madre vuelve más evidente al ser una realización personal, la necesidad de tener el desarrollo profesional. Un poco como si se buscara ese equilibrio tan preciado entre el nuevo yo y aquella que fue antes de ser madre, ya que las dos siguen siendo una aunque a veces para la sociedad, para la empresa y para ellas mismas estén desencontradas.

Sorprendentemente, la meta de desarrollo profesional que consideran menos importante las encuestadas es aquella de prestar servicio a la comunidad. La comunidad y el sentido de comunidad es aquello que salvará al ser humano al final del camino, el no saberse solo, el tener brazos a los que acudir cuando se necesite es parte fundamental del ser. Es paradójico que ese sentido de comunidad, tan necesario para empatizar con las necesidades de una madre en pleno puerperio sea una meta casi desconsiderada por las encuestadas. Esto puede deberse a que no está asociado el sentido de comunidad a la vida profesional en la empresa multinacional de consumo masivo generalmente muy competitiva o incluso por momentos hostil. Aquel momento en que la empresa se sepa como prestadora de servicios a la comunidad, no como una propuesta de valor más, sino como una meta honesta, real y respirable en todos los ámbitos de la misma, se podrá incluir a las familias y a las madres profesionales de manera que no exista ese punto de inflexión en el que debe elegir entre dos partes importantes para su realización personal, como ser la maternidad o la profesión.

Ocurre a veces, como se vio en la bibliografía analizada, que la mujer busca un camino alternativo para poder dar esa conciliación y decide de alguna manera interrumpir esa carrera profesional que tenía al momento de ser madre en busca de otras ocupaciones profesionales más conciliadoras. Es el caso de una empleada, madre de cuatro hijos que a lo largo de su trayectoria priorizó su rol materno sobre su rol profesional. Más aún, fue precisamente su maternidad la que la interpeló en la búsqueda personal de un balance que fuera sano para su familia, sus hijos y su desarrollo laboral. Cuando nació su primera hija dejó su cargo como Gerente de Comunicación en una empresa porque le demandaba demasiadas horas lejos de su hija y armó su propia consultora que le permitió continuar su desarrollo profesional y multiplicar su rol de madre con la llegada de sus otros tres hijos. Ella misma reconoce que su rol como mamá le ha permitido desarrollar competencias de empatía, escucha, entrega, y servicio que le han servido luego para su trayectoria profesional.

Esta información se puede complementar con información generada durante las entrevistas. Para el diseño de los cuestionarios de las encuestas, se realizaron entrevistas con expertos en

diferentes temas relacionados a la problemática de la reinserción laboral de la madre profesional. Se trató en ambos casos de una entrevista cualitativa, por lo que resultó más íntima, flexible y abierta (Sampieri et al., 2010). En dichas reuniones en las que se conversó e intercambió información con foco en la temática de la presente tesis. Ambas entrevistas fueron semi estructuradas, ya que se contó con una guía de preguntas específicas pero con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Se puede afirmar que se pudo obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los entrevistados. Durante las entrevistas también surge el tema de la interrupción de la carrera profesional de la madre y en vistas de la realidad del mercado laboral, se sugiere que en caso de que se pueda, por una cuestión meramente económica, se suspenda la misma hasta que los niños tengan una edad determinada donde las demandas sean menores y la conciliación familia- trabajo incluya a la escuela como ayuda en dicha conciliación.

Igualmente dentro de las encuestas está reflejado este tema. Existe un 25% de las encuestadas que alguna vez decidió interrumpir su carrera profesional. En todos los casos, se debió a no poder congeniar deseos en áreas diferentes de su vida. En su gran mayoría, las encuestadas respondieron que se debió a algún tema familiar, ya sea de salud, de presión familiar, o de peligro de rotura de alguna relación familiar. Pero incluso un pequeño porcentaje de ellas, respondieron que fue para realizar estudios superiores. Y es aquí donde entra la pregunta fundamental de esta tesis, ¿están las empresas de consumo masivo en Buenos Aires siendo lo suficientemente abiertas para no perder talento en el camino?

Estas dos categorías analizadas, tiempo y maternidad, forman parte de una agenda de debate que aún sigue pendiente en la mayoría de las sociedades y organizaciones: la responsabilidad de cuidar de otras personas que no se limita solamente a las mujeres. Este tema genera tensiones que derivan en menores rendimientos en los puestos de trabajo, incremento de rotaciones laborales, insatisfacción generalizada. Un hijo implica una demanda presencial y emocional central y el tiempo es una variable clave para compatibilizar sus diferentes roles y el acceso a puestos de decisión. Si bien los directivos de las corporaciones reconocen la necesidad de superar este tipo de tensiones para lograr mayor productividad, no es prioritario ni estratégico, tal como se observó en las encuestas realizadas que se analizan en las próximas páginas. Y, además, en la mayoría de las encuestas, se hace presente la idea que los Programas de Diversidad deben estar orientados fundamentalmente a las mujeres (dado que

son ellas quienes aún se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes). No tienen en cuenta que, el tema de la conciliación entre la vida laboral y familiar- uno de los principales obstáculos en las carreras laborales de las mujeres no es una cuestión solo de las mujeres, es un desafío social y empresarial, que implica costos y beneficios para el conjunto de la sociedad y debe comenzar a plantearse desde las necesidades e intereses de los individuos.

Pero esto no ha de sorprender ya que, aun existiendo leyes y jurisprudencia que indica que la mujer tiene derecho a gozar de su licencia por maternidad y al regresar al trabajo conservar su cargo, de acuerdo a la encuesta realizada exista casi un 10% de encuestadas que indiquen que esto no ocurrió.

Y de nuevo, abordando el principal desafío que debieron enfrentar las encuestadas luego del regreso de su licencia por maternidad, más de la mitad de los casos indicaron que lograr un balance entre trabajo y su vida personal y familiar fue el principal desafío.

Esto lleva al origen de esta tesis y a todo lo que se viene analizando en estas páginas: la reinscripción de la madre profesional en empresas de consumo masivo en Buenos Aires, Argentina, es difícil. Si es difícil y el principal desafío de aquellas mujeres que allí trabajaban, entonces imaginemos como será para aquellas mujeres que en esa condición quieran aplicar a roles dentro de estas organizaciones desde fuera de las mismas.

En segundo lugar, la respuesta más resonante indicó que el desafío principal fue vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles asignados. Cuanto queda aún por deconstruir... aún es común encontrar expresiones tales como: “existen funciones como la maternidad que son indelegables”, “las mujeres tienen que saber hacia dónde quieren llegar”, “es una cuestión de auto desarrollo”, y es ahí donde la empresa debería hacer escuela. Considerar que la conciliación trabajo familia, junto con la co responsabilidad – involucrar a los varones- es una de las iniciativas más importantes para el logro de la equidad de género, pero no la única y trabajar en crear Programas que así lo demuestren. Existen muchas empresas que están implementando Programas de Diversidad de Género en Argentina, con objetivos prioritarios asociados a trabajar en políticas de conciliación para mujeres casi exclusivamente, entre las que se encuentran medidas de flexibilidad dentro de la jornada - las más frecuentes son el horario flexible y la semana laboral reducida, también está extendida dicha práctica ante una emergencia familiar y el calendario de vacaciones flexibles; y muchas veces extendido

también a los demás empleados. Este detalle último muy importante para la atracción de talento de las generaciones que actualmente están ingresando a la fuerza laboral y también para el fortalecimiento del rol del varón en la problemática familiar.

El no contar con redes de apoyo, los manejos políticos y el intento de ser visible para poder lograr crecer en la organización hacen pensar lo difícil y tedioso que puede resultar ser madre en una organización. Como si fuera una maratón y el haber tenido un hijo y tomarse la licencia por maternidad las hubiera hecho quedar muy detrás de todos los demás participantes de la carrera.

Es claro que los desafíos tienen una relación directa con la mujer, sus roles y una cierta visión sesgada de la realidad, pero que no deja de ser habitual, al menos en las empresas de las encuestadas.

El deseo de alcanzar niveles superiores y crecer en la organización, así como hacer valer su estilo propio de liderazgo queda totalmente opacado y relegado a ocuparse de situaciones que bien podrían enmarcarse en temas de género. Una cierta desigualdad tan evidente cuando se enfrentan a su propia maternidad y que tal vez muchas veces con madres amigas no se ha visto. ¿Qué es lo que ocurre verdaderamente en estas empresas?

Es triste leer que las principales barreras y obstáculos que deben enfrentar estas mujeres para ascender en su carrera profesional son en su mayoría estereotipos sobre los roles de la mujer y sus habilidades.

Aun no hay un hombre que pudiera generar vida en su vientre. Es indudable que la mujer es diferente, celebrar esa diferencia, permite crecer, multiplicar, aprender. Cuando se estereotipa no solo se hace con la mujer, también se generan estereotipos de cada ser que existe y, ¿qué es un estereotipo? Según la Real Academia Española, es una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable. Leerlo es fuerte, lo más duro es su carácter inmutable. Por eso es necesaria esa deconstrucción, porque las madres sin los padres no existirían, y no es posible venir al mundo sin estar antes en un vientre materno. Dicho esto, todas aquellas personas que forman parte de la sociedad, y específicamente aquellas que están presentes en las empresas de las encuestadas, son en esencia hijos. ¿Será que les ha faltado amor materno, una madre presente en su maternidad? o ¿será que la imagen de la mujer se ha desdibujado por ser el mundo, “un mundo de hombres”

y erróneamente se creyó que hacerse parecidas a ellos dejaría de lado las diferencias que se deberían celebrar?

Es claro que el compromiso con dimensiones personales y familiares es un obstáculo grande en este punto para la mujer; pero, ¿no es esto por un estereotipo también?

La falta de oportunidades para hacerse visible en la organización así como la falta de conciencia de la politiquería en la misma también se muestran como barreras para el ascenso en la carrera profesional.

Existe también a veces un deseo por parte de las madres profesionales de realizar un “parate” en la carrera de ascenso profesional para dar prioridad a su maternidad sin que esto implique renunciar a la organización. Eso se refleja en una falta de deseo de alcanzar niveles superiores, elecciones personales- cuando existe la posibilidad- de trabajar menos horas. Pero, ¿por qué se da esto? Es por la dificultad de balancear lo personal con las responsabilidades de los altos cargos para algunas encuestadas. Y aquí surge la pregunta, ¿los altos cargos están armados para quienes no tienen a cargo temas fuera de la organización? ¿Son pensados para hombres que tienen mujeres que se hacen cargo de aquello que ellos no toman como propio por aquellos estereotipos mencionados anteriormente?

Entre algunas de las encuestadas está el hecho de hacerse independientes y de esta manera poder adaptarse a las necesidades de los clientes como así también a sus propias necesidades personales.

Ahora, en aquellas mujeres sin la posibilidad o el deseo de ser independientes, cuando se decide volver, la capacitación, es mencionada como una de las prácticas de la empresa que facilita el momento de regreso al trabajo y es importante aunque escasa. Las compañías se mueven a una velocidad muy grande, sobre todo si son multinacionales asentadas en una gran ciudad como es Buenos Aires. Pretender que desde que la empleada fue madre hasta el momento de su regreso nada haya cambiado es irónico. La capacitación permanente como valor dentro de la organización es un pilar fundamental. Capacitar no solo en cómo trabajar al regreso de la licencia por maternidad sino, también, capacitar a aquellos que se quedaron en la empresa y deben recibir a esa madre, en todo lo que refiere a las cuestiones más centrales, para cubrir esas necesidades que tiene la madre y que tiene también la empresa y que ese tire y afloje no exista sino que sea una armoniosa relación, sostenible en el tiempo.

Adaptar por ejemplo los viajes, siendo que hoy hay tecnología que en la mayoría de los casos permite conectarse estando lejos, podría ser un beneficio doble para la empresa. La empleada se sentirá acompañada en su nueva realidad- donde dejar un bebé en plena lactancia parece imposible- y a su vez para la empresa podría significar un ahorro muy grande en pasajes, estadías, etc.

Buen equilibrio vida personal y profesional, políticas para la mujer y posibilidad de desarrollo y crecimiento fueron mencionados por una de las encuestadas y nos da esa luz de esperanza donde apalancar para pensar que en un futuro todas las empresas puedan incluir estas políticas que en muchos casos se deben instaurar caso a caso. También, el valorar la experiencia si se tomara como un concepto holístico podría incluir a la experiencia de ser madre. Aquella empresa que lo tiene hoy como una práctica- el hecho de valorar la experiencia- estará más cerca de poder incluir a esa valoración todo lo que conlleva convertirse en madre. Como experiencia reveladora, de nivel, de conexión con el otro, empatía, valores que son considerados vitales para la llamada Cuarta Revolución Industrial.

La diversidad como valor comienza a resonar en las empresas, claro está que del dicho al hecho como bien dice el refrán hay un largo trecho; pero que ya esté en el colectivo de los valores marca una tendencia, da esperanzas de cambios positivos en el marco de dicho valor.

Es importante mencionar algo que surge de las encuestas y es la no habilitación al uso de las políticas. Muchas veces las políticas existen como una linda forma de creerse abiertos, diversos, modernos como empresa, pero no son más que una mera enumeración en un papel colgado de las carteleras informativas. Algunas encuestadas mencionan la existencia de políticas pero de escaso uso o aplicación. Ya sea en sectores, que por su naturaleza tienen horarios muy dispares o bien por el famoso “qué dirán”. Existe aún en estas empresas una idea de que no está bien visto el uso de dichas políticas si se pretende hacer una carrera de ascenso exitosa. Esto no solo es paradójico sino que es contraproducente. Esta es una era en la que las caretas van cayendo y se valora más la autenticidad y la verdad aunque sea dura, que la mentira bien maquillada. Puede que haya sectores en los que se deba trabajar de noche. Pero, a no caer en la estructura de la norma y privarse de analizar caso a caso. Por ejemplo, podría ser que una empleada del área de finanzas cuyos cierres o los días de cierre sean eternos, puedan tener menos carga horaria durante el resto del mes. O que los días que necesiten trabajar a contra turno, los disfruten por haber estado todo el día gozando de su vida

familiar, haciendo siestas con su bebé, y eso haga que al momento de conectarse de noche, su foco y calidad de trabajo así como la predisposición para con el mismo estén renovadas.

El contrato psicológico que cada empleado tiene con la empresa en la que trabaja es único y así de única debería ser la aproximación a sus necesidades.

Así como las empresas han cambiado sus estructuras, antes muy piramidales hacia nuevas y mejores formas de relación, permitiendo el desarrollo de todos sus empleados, centrándose en sus capacidades; no se está lejos de un cambio de índole radical en el tema maternidad, licencias, necesidades familiares, etc.

En el libro *Reinventing organizations* de Frederic Laloux, se mencionan los diferentes tipos de organizaciones de acuerdo a su evolución. Se ha pasado de organizaciones impulsivas, a tradicionales, a meritócratas, a pluralistas y es momento de pasar a las evolucionadas. Pero, ¿cómo serán? ¿Cómo se espera que sean? ¿Cómo debería tratar el tema maternidad una organización evolucionada?

Finalmente, y basándose en su experiencia personal, hemos incitado a las encuestadas a contar qué políticas o prácticas podrían ser incluidas en su compañía para potenciar su carrera. El gran ganador en este punto fue el desarrollo, el plan de carrera, acorde a las posibilidades y necesidades de cada empleado. El desarrollo, visto como capacitación constante, programas de desarrollo, cursos, programas de mentoring y coaching, cursos internos y externos, posgrados, oportunidades de desarrollo de carrera, desafío. Y, el sano balance entre la profesión y la familia; sin que esto implique no poder acceder a puestos de jerarquía.

Y acorde a las posibilidades y necesidades de cada empleado indica que caso a caso se debe hacer foco en lo que mueve a cada empleada acompañándola en un momento de su vida que si bien relevante y superador, será en definitiva, eso, un momento en su vida. Este acompañamiento incluye el antes y el después e incluso a todos aquellos empleados que no sean madres. Entre las políticas para potenciar la carrera, las encuestadas indican flexibilidad como el gran ganador. Flexibilidad entendida como días libres, permisos para cuestiones personales, part time en puestos gerenciales, softlanding post licencia de maternidad, viernes cortos, y flexibilidad también como poder cambiar de roles dentro de la empresa y hacia otras latitudes de la misma.

¿Qué sugiere esto? Que para la mujer madre profesional, su profesión es un área muy importante de su vida y que si la acompaña correctamente, de la manera en que ella lo necesite, la empresa podrá alcanzar el máximo potencial de ella. Y ella lograr sus objetivos profesionales sin descuidar sus prioridades en el plano personal.

La igualdad aparece, más que como un canto al cielo, como un pedido de ayuda. No hay igualdad, hay diferencias. No hay que darle a todos lo mismo sino a cada cual lo que necesita, y esa esto último lo que a veces mal llamamos igualdad.

### ***Análisis de Resultados de Encuestas realizadas a Directivos del área de Capital Humano***

En esta oportunidad respondieron las encuestas directivos del área de capital humano de empresas multinacionales de consumo masivo del área metropolitana y alrededores de Buenos Aires. Se agotaron todas las fuentes de contacto con las áreas de Capital Humano de las empresas multinacionales en cuestión, y de 14<sup>11</sup> empresas que responden a la muestra, se obtuvo acceso a 8 encuestados. Por la especificidad del perfil, y la cantidad total de la muestra se puede afirmar que es representativa pese a no tratarse de una cantidad tan numerosa como en el caso de las encuestas realizadas a las madres. Cabe destacar que de los directivos encuestados, el 70% son mujeres. Esto, podría indicar dos situaciones, por un lado que el área de Capital Humano es una de las áreas que por su naturaleza tiene más facilidad para incorporar a la mujer en puestos directivos; o, podría significar que quienes se comprometen con el tema que se trata en el presente trabajo son primeramente las mujeres, y por ende responden a la encuesta. No se sabe, no se puede saber. Pero de ambas suposiciones se puede afirmar que la fuerza femenina será la que marque el pulso de los cambios que deben realizarse para poder ser las empresas sostenibles en el tiempo.

Si bien de las entrevistas realizadas se pudo inferir que los directivos de las empresas están de acuerdo, comprometidos y sensibilizados con la gestión por la diversidad de género, por una cuestión de “no pérdida de talentos” y “mejora en la productividad”, el tema todavía es percibido un poco como impuesto y sigue provocando resistencias en su instrumentación.

---

<sup>11</sup>ABinBev, Arcor, Clorox, Coca-Cola Company, Colgate-Palmolive, Danone, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Mondelez, Nestlé, P&G, PepsiCo, S. C. Johnson, Unilever



Está claro que mucho de la crianza de los hijos recae sobre la madre. Aun no es posible despegar a la mujer de roles impuestos en sociedades regidas por hombres y eso surge claramente al consultar a los directivos del área de capital humano acerca de los desafíos de las empresas respecto a la reinserción laboral de madres. El “rol de madre” y sus responsabilidades aparece en el momento de seleccionar empleados y preferir a los hombres para ocupar dichas posiciones.

Si el hombre asumiera el rol de padre con la misma responsabilidad que la mujer, y esas ausencias por hijos fueran parejas, tendría más chances la mujer de crecer en la estructura, de acceder a puestos de mayor jerarquía, no habría sesgo a la hora de elegir contratar a alguien por su género.

La diversidad que se pregona es una utopía hoy en día en las empresas de consumo masivo. ¿Llegará el día en que los Curriculum Vitae y las entrevistas sean virtuales, que no se sepa al contratar si se trata de una mujer, un hombre y ninguna condición que no hace al rol que buscamos cubrir sesgue la elección del talento? ¿Se busca al más talentoso o buscamos al que falte menos por temas familiares? Cuán abiertos y diversos son si eligen en base a quien pueda ser madre y dejar un máximo de 9 meses de vacío (siempre con posibilidad de cubrir el puesto de manera eventual). Cabe recordar que la licencia por maternidad, la paga el Estado en Argentina. Los 3 meses con goce de sueldo salen de ANSES y durante la excedencia la empleada no recibe sueldo ni de la empresa ni del Estado.

Un deficiente manejo o políticas nacionales que no acompañan a las madres o a las empresas con empleadas madres implica que el trabajo que queda sin hacer por una madre en licencia, se reparta entre los que quedan, en lugar de contratar personal eventual. De esta manera pueden existir reproches y hasta broncas inconscientes con esta mujer que se toma su licencia por maternidad (recordar que es un derecho constitucional) y sus colegas u otros empleados.

El desafío existe. Es hoy un desafío para las empresas el tema maternidad y también la reinserción de esas madres. A través de los testimonios de directivos se puede inferir que está en agenda aunque no de manera prioritaria.

La maternidad vista como un fantasma a la hora de contratar mujeres, atenta hasta con la continuidad de la especie demonizando la condición que a todos trajo a este mundo. Muchas veces el mundo corporativo carece de corazón, olvida que el ser humano es un ser social, que el ser humano es un fin en sí mismo y no un medio para conseguir que las acciones suban.

El desafío planteado no solo lo ven los directivos desde el rol de madre sino también se habla de una falta de representación femenina a nivel laboral. Por un lado la conciliación de la vida familiar y laboral que es un desafío para las madres en primer lugar y para las empresas en esta escasa oferta de opciones que permitan calibrar esta situación. Por otro lado ese temor callado, que no se puede compartir porque, por lo menos ha empezado a estar mal visto (y es un gran paso), a que la mujer que contrato se embarace y quede la empresa unos meses sin ella. Y acá surge la pregunta, ¿todas las mujeres quieren ser madres? ¿Vale perder el talento de quien no tiene intención de ser madre pero su condición de mujer impide por su potencial maternidad acceder a un puesto que añora? ¿No es esto discriminar lisa y llanamente?

La integración de la vida familiar y laboral es un desafío pero también una oportunidad, como mencionó uno de los directivos encuestados. La flexibilidad, el teletrabajo, acceder a puestos de mayor responsabilidad siendo madre son reflejo también de ciertos valores de la empresa. Y si bien se comienza con las madres, luego se transforman en beneficios para todo el personal. La flexibilidad gana seguidores entre los Millennials, por ejemplo, y entonces, tal vez por una política que se incluye para hacer frente a una condición que trae la mujer madre, la empresa consiga prestigio en el mercado y se acerque a las fuerzas de trabajo incipientes. El teletrabajo, podría ser un beneficio en el alquiler de las oficinas e incluso en las cuentas a pagar en servicios tales como el gas y la luz; si se organiza bien. Y, además de ello, ayudar al medioambiente por la disminución de traslados que implican tiempos, combustible, etc. Podría hasta entrar en el sector “verde” de la compañía como una política ambiental. Aquí también se podrían incluir el ejemplo de los viajes que se mencionó anteriormente, donde existe una arista de respeto al medioambiente, ahorro en los gastos que siempre seducen a los sectores financieros; y desde ya ser diversos y considerados no solo con una madre que tiene un bebe a quien amamantar; sino con un director que tiene el partido de fútbol de su hijo, un empleado que organizó una fiesta para despedir un amigo o el nacimiento de un ahijado muy esperado... Todos son fuera de la empresa aunque se pase mucho tiempo en ella. No se puede ser dentro algo distinto a lo que se es fuera. Esa disociación se paga cara... y se puede transformar en violencia social, en seres menos empáticos, en una sociedad más hostil. La maternidad trae consigo una temática que atraviesa de pies a cabeza que el ser humano conecta con lo más puro, con lo esencial. Si cada vez que alguien anunciara un embarazo en una empresa, dicho sector se cubriera de ese halo de magia que es el misterio de la vida, muchos beneficios, ideas y una mejor sociedad internamente en la empresa y hacia afuera de la misma se podría gestar.

La cultura de la empresa aparece en esta pregunta como el pilar del que depende la reinserción laboral de la madre. Qué cultura se busca al elegir un empleo, cuánta generosidad hay frente al otro, a lo desconocido, a la sociedad; cómo surge y desde dónde la cultura en la empresa son todas preguntas que emanan al leer la palabra cultura asociada al desafío de reinserción laboral. La cultura en la empresa la hacen las personas. Por más que quien dirige la empresa tenga un decálogo de buenas conductas, la cultura no es un papel pegado en la cartelera de información general. La cultura se respira y tiene incluidos en ella hasta el famoso “radio pasillo”, porque si bien muchos piensan que jamás podrá desaparecer, si se halla una empresa donde la cultura sea poder decir lo que se piensa de manera respetuosa siempre, probablemente se pueda bajar la cantidad de charlas por detrás. Lo mismo ocurre con la maternidad y la madre al volver a la empresa. Si la cultura real, la que se vive incluye acompañar a esa madre desde el momento del embarazo, si la cultura tiene mucho de empatía, de ponerse en el lugar del otro, de extrañar un consejo de esa mujer y no maldecir el hecho de que no esté; probablemente en el momento de regreso sea una oportunidad de unir más a ese sector, de aplicar team-building, y salir airosos. Si bien no todas serán madres, a cada una le pasan cosas de índole personal y familiar que requieren acompañamiento desde la empresa más allá de la legalidad del caso. Ejemplo, un padre enfermo, internado, también puede ser una razón para que la empresa acompañe a dicho empleado. Si la empresa capitaliza los aprendizajes en las licencias por maternidad, probablemente esté más preparada para acompañar a ese empleado.

Y, existe un componente en la relación empleado empresa que tiene que ver con la lealtad, la pertenencia, el ser parte, el sentirse a gusto y al logro junto con la empresa, desarrollarse en términos personales así como profesionales. Y si eso ocurriera, y a sabiendas de que el dinero, si bien es un driver en la búsqueda de trabajo, no es en absoluto el más importante, como empleado elegir quedarse aquí en la empresa que acompañó aunque la competencia ofrezca un 30% más de salario.

Acompañar las necesidades de las madres en el primer año de vida de su hijo es un desafío importante. Los directivos vislumbran que hoy existen pocas soluciones para facilitar la vuelta de las madres a las empresas. Es increíble que no aparezcan soluciones por doquier considerando que corre el siglo XXI, con todos los avances que existen hoy en día. Celulares inteligentes, computadoras del tamaño de un libro, internet, etc.

Cuando se analiza de la población de madres profesionales que trabajan en las empresas de los encuestados, el porcentaje de reincorporación luego de la licencia por maternidad, es interesante la variabilidad con la que se percibe la vuelta al trabajo en las diferentes empresas consultadas. Si bien un 30% de los encuestados indica que el porcentaje en que se da la reincorporación al trabajo luego de la licencia por maternidad es mayor al 90%, existen quienes indican que un alto porcentaje ronda el 75/ 80% y esto se da ya que la empresa tiene especial interés en que suceda.

Otras de las respuestas, sin indicar porcentaje de reincorporación indican que existen acciones concretas para fomentar la reincorporación de la madre post licencia de maternidad.

Ahora bien, es real que es una decisión muy personal y que como se ve en parte de las respuestas de los directivos encuestados, puede que se dé la reincorporación pero esto no demuestre que esa madre se quedará trabajando allí mucho tiempo más.

Cuántas mujeres regresan a sus puestos y al cabo de tres, cinco o siete meses dejan el trabajo. Es factible que la pregunta respecto a la reincorporación careciera de una aclaración más específica respecto de si esa reincorporación es sostenida en el tiempo y faltara de una más específica aclaración que indicara que esa reincorporación fuera sostenida en el tiempo.

Una de los directivos de capital humano en empresas de consumo masivo indicó que ella regresó de licencia, pero luego se fue. La reinscripción a la que se hace referencia en esta tesis no es la vuelta al trabajo post licencia sino, el seguir en relación de dependencia más allá de un año luego de regresar de licencia por maternidad.

Esta reflexión hace pensar en las políticas que se analizan en esta instancia de la tesis y en la pregunta inicial acerca de la herramienta de mercadotecnia que dichas políticas pueden ser versus la realidad del campo. Y aquí vale también entender dichas políticas desde diversos puntos de vista. Una política pensada para madres por hombres no padres puede que sea algo muy bonito de recitar y muy difícil de practicar. Las políticas requieren por su naturaleza ambas condiciones, ser bellas para quien las escuche y funcionales para quien las lleve a la práctica. Las políticas de maternidad en las empresas, desde un punto de vista de no madre e incluso de mujer potencialmente madre pueden sonar como música a los oídos. Una guardería en el lugar de trabajo, viernes flexible, trabajar desde casa, salir una hora antes o llegar una hora después, un lactario con un sillón cómodo, o entregar laptops a todas las mujeres madres de la organización a priori todo suena como beneficioso y pensado en las madres. Pero llega

el momento de convertirse en madre y al leer esas mismas políticas de repente, las necesidades se desdibujan y pueden no hacer sentido. Y entonces, asciende la pregunta, las políticas de beneficios a madres, ¿las desarrollan las madres? En un mundo donde el hombre está volviendo a su lugar para que la mujer recupere espacios que le fueron negados históricamente, es hora de revisar políticas. Tal vez en sus comienzos la mujer no fue incluida y entonces pueden no ser funcionales. Si se incluyera en la generación de este tipo de contenido, en las empresas a las protagonistas, se podría generar valor agregado y entrar en un “loop” de mejora continua tan necesario en un mundo cambiante como el de hoy en día.

Al analizar las alternativas existentes para que luego de la licencia por maternidad se dé la reincorporación de las madres, en las empresas consultadas, se puede dividir a dichas empresas en dos grupos. El primero, un grupo de empresas con escasa oferta de alternativas para el regreso post maternidad. Y por otro lado, muy hermosas propuestas sobre softlanding o adaptación post maternidad, flexibilidad horaria, home office, jornada reducida, pago de guarderías, préstamos de dinero para licencias alargadas, lactario. Solo una de las empresas incluye en alguna de estas propuestas al padre o la madre lo que también indica una cierta ventaja sobre las otras en lo que a diversidad se refiere.

Una de las alternativas que más llamó la atención es aquella que indica trabajo part-time pero que sólo puede utilizarse en caso de que la empleada se tome de licencia por maternidad el mínimo período pago por ley de 90 días. En caso de que la empleada quisiera optar por una licencia extendida sin goce de sueldo (hasta dos períodos de 90 días más según establece la ley), este beneficio no se encontraría disponible.

A continuación, se analizarán una a una las alternativas o políticas presentes.

### **Políticas “pro-maternidad” presentes en las empresas de los encuestados**

La **flexibilidad horaria** podría considerarse la más presente de las políticas para la reinscripción de la madre a las empresas analizadas. La flexibilidad puede analizarse desde muchas aristas, y de hecho puede que esta flexibilidad no sea tan flexible en casos particulares. Flexibilidad puede incluir que la madre trabaje a contra turno, cuando por ejemplo su marido regrese a su casa, cuando su hijo está durmiendo la siesta (recordar que los bebés pequeños duermen muchas horas por día). La flexibilidad horaria puede ser trabajar bien temprano a la mañana antes de que el resto de la familia se despierte. Y también, flexibilidad horaria podría indicar trabajar días no convencionales para profesionales de este

tipo de empresas, como ser sábados y domingos. Incluso los fines de semana trabajar más horas para compensar la semana.

Siendo que las empresas han mudado al trabajo por objetivos, por momentos parece raro referirnos al horario, y la flexibilidad horaria como valor dentro de la empresa. Pero, habiendo hecho el análisis, se puede inferir que es una política que si se aplicara generosamente, podría ayudar a madres a que pudieran continuar en relación de dependencia mientras disfrutaran de su maternidad.

El **soft-landing o adaptación post maternidad** y el **lactario**; desde la perspectiva de esta tesis no pueden ser considerados beneficios sino derechos básicos y deberían estar presentes en cada caso. Cuando la empresa recibe un empleado que viene de otro país, de un área diferente, ¿pretende que en una semana trabaje como quien lleva ahí 5 años trabajando? Cuando se contrata un jefe que viene de otra industria, ¿cuánto tiempo se le da para que se adapte a su puesto actual? ¿No se debería hacer lo mismo siempre que algún empleado vuelva de una licencia extendida- ya sea por un tema de salud personal o por maternidad o por cualquier otra razón que pudiera existir?

El lactario es un requerimiento legal. Y por ende, todas las empresas que contaran con una madre que regresa por licencia de maternidad deberían contar con uno. Es un buen caso para analizar como las políticas de Estado ayudan a hacer escuela incluso en casos muy reticentes a cambios como pueden ser empresas de esferas no analizadas en el marco de esta tesis. Las empresas que se analizan en la presente tesis en su condición de multinacionales de consumo masivo tienen características propias que las hacen cambiantes, competitivas y siempre en la búsqueda de la mejora continua como pilar de su gestión.

**Home office** (mejor llamado trabajo remoto o teletrabajo), como el beneficio de estar fuera de la oficina cuando se trabaja y no necesariamente en su casa es una alternativa que funciona muy bien sobre todo en mujeres que cuentan con ayuda en su casa o bien cuyos hijos acuden a guardería. Puede que el lugar de trabajo sea un bar muy cerca de dicha guardería; donde la madre pueda acercarse en los momentos de amamantar o cambiar un pañal y no perder contacto cercano con el bebé. O bien, trabajar en casa pero con ayuda de alguien que pueda atender al niño cuando la madre necesite estar enfocada en su trabajo. Aquí, como bien expusieron algunos directivos en las encuestas realizadas, existe un componente que es muy

personal y es como cada una vive su maternidad y como a su vez los padres de estos hijos asumen su rol de padres.

Algo que se ve en muchos casos es que por esas diferencias que los directivos nombraban en las primeras preguntas acerca de las posibilidades que tiene la mujer en las empresas analizadas, los hombres suelen tener sueldos más altos y posibilidades de crecimiento mayores que las mujeres. Esta es una de las razones en el círculo vicioso de la madre y la mujer asumiendo más roles de los que debería, que lleva a que quien debe ceder su vida profesional en pos del cuidado de la familia sea la mujer.

El **pago de las guarderías** ayuda desde ya a poder estar tranquilo en la elección del lugar donde se deja al hijo durante las horas en las que se trabaja. Contar con el beneficio de tener **guardería en el lugar de trabajo** hace que la agonía de separación que existe en la madre puérpera y su bebé pueda darse de manera más orgánica. Y desde la perspectiva de esos niños, estar rodeado de pares en la misma situación que ellos los acompaña también desde el punto de vista psicológico.

La **Jornada reducida** o el **trabajo part-time**, si bien no presente en todas las empresas analizadas, probablemente sea el futuro, así como la alternativa más sensata desde el punto de vista del ser humano y de la empresa. En países del primer mundo donde la licencia por maternidad no es tal sino que es licencia para padres y madres y dura más de un año y la pareja o los padres de ese niño eligen como se distribuye este tiempo es donde se ve la innovación en esta temática. El trabajo part-time como alternativa hoy está visto desde la óptica de la madre y si bien empieza a estar presente, muchas veces implica que hay que hacer roles compartidos o mismo renunciar a seguir en carrera para puestos más altos. Es como un “on hold” o paréntesis que permite la empresa a esa madre para que ocupe su tiempo en lo más valioso que tiene sin descuidar su carrera hasta tanto sea tiempo de los hijos de ir al colegio todo el día, por ejemplo. Y si bien es una alternativa que alguna empresa menciona aún es incipiente y conlleva un trade off que es esta idea de dejar la carrera por un tiempo aunque se siga trabajando.

Con la jornada reducida aparecen múltiples análisis y posibilidades, basadas en la lectura de la bibliografía de esta tesis así como en las encuestas y entrevistas que se llevaron a cabo:

- Jornada reducida podría bien ser una política presente no solo para madres. Podría instalarse como una forma de trabajo. Y así lograr aceptación. Incluso que en las

familias, ambos padres trabajen mediodía y poder ocuparse de las cuestiones familiares, de sus pasiones, en el tiempo restante.

- Jornada reducida no necesariamente debe ser a la mitad, como se ve en varios casos, podría significar trabajar seis horas en lugar de nueve y así estar presente al comienzo y fin del día escolar de los hijos.
- Jornada reducida podría implicar tener dos trabajos también, trabajar en algo relacionado a la carrera y ocuparse de la educación en un país que pide a gritos un cambio en los paradigmas educativos y que está en la continua búsqueda de la excelencia docente.
- Jornada reducida también podría significar seguir alguna vocación de servicio a la comunidad, desde ser bombero, ayudar en un asilo de personas mayores o fundar una casa de oficios donde formar a quienes lo necesiten para progresar.
- Jornada reducida promovida desde el Estado hasta implicaría generar nuevos puestos de trabajo y una repartición de la riqueza de forma más equitativa.

Haciendo el análisis de las alternativas presentes en cada empresa, así como el dicho sugiere que la unión hace la fuerza, creemos que debería ser la unión de estas alternativas la alternativa ganadora. Pensando en que cada madre es diferente y sus necesidades también, así como el momento y la vivencia de dicha maternidad, sería interesante darle la posibilidad a cada mujer de armar su conjunto de beneficios a la altura de las circunstancias. No es necesario, por ejemplo que la empresa pague la guardería a todas las empleadas, si algunas de ellas solo trabajaran menos tiempo y no lo consideran una necesidad porque tienen una hermana que las ayuda con sus hijos cuando están en la oficina. O bien, existen mujeres que prefieren acudir al lugar de trabajo como una forma de despejar su mente de esa maternidad en la que están inmersas y entonces el home office no les hace sentido pero bien podrían aprovechar la jornada reducida. O mismo el softlanding para algunas mujeres que trabajen en áreas creativas no sea la necesidad primordial. Se sabe que con la maternidad en general el sentido común, la creatividad y la empatía se expanden y la empresa bien podría aprovechar estas habilidades para su propio beneficio. Así se podría iterar múltiples posibilidades pensadas ad hoc, caso a caso.

Salvo una de las empresas analizadas, donde la dirección de capital humano indica que no cuenta con políticas de flexibilidad que favorezcan la vida familiar; el resto todas tienen dichas políticas. Algunas cuentan con varias, otras solo con una o dos.



La jornada laboral reducida está presente en casi el 90% de las empresas analizadas. Si se considera que todas las mujeres en el primer año de vida de sus hijos cuentan por ley con una hora de lactancia; puede que no sea realmente una alternativa sino el cumplimiento de una ley vigente. Aunque, por ley también debería existir lactario y se ve como alternativa sólo en el 12,5% de los casos.

El trabajo remoto al menos dos veces por semana y el pago de los gastos de guardería están presentes en un tercio de las empresas y son un indicador de cambio respecto a políticas del pasado, impensadas en el ambiente laboral 20 años atrás.

Aunque en menos de la mitad de los casos, el trabajo medio día en la oficina y mediodía remoto está presente y probablemente haya llegado para quedarse.

Ante la pregunta acerca de la efectividad de dichas políticas, la mayoría de las respuestas se inclinan hacia la alta efectividad de las mismas, lo que lleva a pensar que ha sido una buena decisión adoptarlas y un cambio positivo que las empresas han llevado a cabo.

De hecho ningún directivo considera que no sirven o que son nada efectivas. Por unanimidad, las políticas son consideradas efectivas en cada una de las empresas analizadas por sus directivos de capital humano.

Es claro que las políticas sirven, deben instalarse y ser la norma para luego desde ellas construir hacia cada vez más la conciliación de la familia y el trabajo, del ser profesional y el ser personal como un solo ser y lograr así el máximo potencial de cada persona en cada ámbito de su vida.

## **Capítulo 4. Conclusiones y propuestas**

### **4.1. Principales conclusiones en relación con los objetivos propuestos**

El objetivo de la investigación de conocer las alternativas de reincorporación de la madre profesional en empresas multinacionales de consumo masivo en Buenos Aires, Argentina en función de su nueva realidad de madres, se pudo cumplir mediante el análisis de las empresas a través de madres y de los directivos de capital humano.

Se vio que la mayoría de las empresas analizadas cuentan con programas asociados a la conciliación de la vida familiar después de la maternidad y sobre todo en los primeros tiempos de vida de los hijos.

Se puede afirmar que pese a la existencia de dichos programas, en la práctica, las mujeres encuentran dificultades en el día a día para su regreso al trabajo. Su nueva realidad le exige tiempos, que suelen recaer en la mujer y no de manera semejante en los hombres convertidos en padres. El tiempo de licencia por maternidad fuera de la oficina, aunque sea un derecho otorgado por ley, genera dificultades en la carrera de la mujer. Cabe aclarar que el tipo de empresas analizadas suelen ser muy cambiantes, y de ahí que sea difícil para la mujer madre mantenerse “en carrera”.

Por otro lado, los programas presentes en las empresas analizadas, se centran en lograr un balance entre el trabajo y la vida familiar o personal, y evidentemente lo logran. Ya que si bien es el más grande desafío de las mujeres al regresar al trabajo, no es percibido por ellas como el principal obstáculo que tienen en el regreso.

La barrera principal que experimenta la mujer en la vuelta al trabajo está relacionada con vencer estereotipos sobre el rol de la mujer y sus habilidades. Por eso la conclusión es que fue pertinente iniciar el análisis para el presente trabajo de tesis desde el concepto de diversidad y la presencia de la mujer en las empresas. También, la esfera que corresponde al hombre y el hacerse cargo de los roles que tiene venciendo los estereotipos que indican que son roles femeninos, como por ejemplo, el cuidado de los hijos.

Ante la hipótesis planteada: “Las empresas multinacionales de consumo masivo de Buenos Aires, Argentina, cuentan con programas de limitado valor agregado para garantizar la reinscripción laboral de las madres profesionales”, podemos concluir en que ese limitado valor

agregado se da en principio por no lograr vencer aquellos obstáculos reales mencionados en los párrafos anteriores, sino dirigirse a solucionar solo una parte del problema.

Se puede afirmar, también, que si bien la reinserción existe y muchas veces en las empresas analizadas se da a través de programas que lo fomentan, aún hay mucho por hacer y los programas no siempre garantizan lo que en realidad es su principal objetivo que es que la reinserción sea sostenida en el tiempo. Se ha verificado que si bien la reinserción se da en la misma empresa en la que la mujer trabajaba al convertirse en madre, al poco tiempo- menos de un año- esta deja la empresa en busca de nuevos rumbos que acompañen más de cerca este período tan maravilloso como complejo.

“¡Basta un hombre bueno para que haya esperanza!”, dice el Papa Francisco (2015) y muestra que el camino es la fe. La fe que implica creer en la bondad del ser humano, la bondad de aquello que el hombre encare de corazón.

Es particularmente relevante esta frase, ya que finalizando esta investigación es que se hace evidente que existe esperanza, que hay una cierta tendencia a la búsqueda dentro de las empresas de lograr empleados felices por medio, no solamente de su desarrollo profesional, sino incluyendo sus esferas más personales para poder lograr el máximo potencial del ser en su totalidad.

Como se ha visto, el hecho de que las políticas existan no implica en absoluto que se usen o que estén dadas las condiciones para que la reinserción de la madre profesional en las empresas de consumo masivo sea constante y definitiva, que se reincorpore y continúe en la empresa por varios años, que esa vuelta al trabajo post licencia por maternidad sea sostenible en el tiempo. No basta con políticas, eso también queda claro. La política aunque escrita, se pone en práctica cuando todos los empleados sea cual fuere su posición en la empresa hacen uso de ellas.

Y en esta cuestión de las políticas que existen pero que a veces son meramente una afirmación, la presencia de generaciones con consideraciones respecto a la vida laboral disímiles puede jugar en contra. Si bien se ha hablado de las nuevas generaciones este no es el tema que nos convoca. No obstante, se puede decir que es preciso hacer frente al choque generacional que podría coartar el uso de políticas de flexibilidad. Es normal que haya poca comprensión de algunos empleados que- tal vez por su trayectoria en la empresa ocupan lugares de poder y- conciben el trabajo como una forma de vida, separado de sus necesidades

personales. La flexibilidad debe entonces comenzar muchas veces desde los estratos más bajos y “hacer escuela” en las altas esferas. El problema es que esto en un claro abuso de poder, podría implicar menos oportunidades de crecimiento en quienes usen las políticas de flexibilidad y entonces, al sentirse amedrentados carezcan del impulso para usar políticas que desde quien las gesta son beneficios de los que tienen derecho a hacer uso.

Las políticas existen, pero se necesitan “respirar” en las empresas, ser ley y de curso legal para poder lograr el comienzo del cambio. Y está presente como ya se pudo apreciar en la investigación, el tema de las diferencias de género en la antesala de lo que implica el caso maternidad en sí misma. La afirmación “se hace camino al andar”, implica que los procesos de cambio tan profundos como los culturales que en este caso aplican a cada organización de manera particular, deberían contar con un diseño propio y único de la hoja de ruta que les gustaría recorrer a lo largo del tiempo en la empresa, acorde a sus propias condiciones y circunstancias, pero con un objetivo claro y abierto. Ese camino arrancará con un diagnóstico preciso del cual surjan estrategias que puedan hacer frente a las necesidades y motivaciones de su personal y la transmisión efectiva del porqué se comienza a emprender ese camino en pos de la inclusión del talento humano. Las políticas o programas de inclusión y reinserción de la madre profesional tendrán su correlato y abrirán juego al cambio organizacional afectando a todos los empleados, generando beneficios y la noción de la importancia que la empresa da al desarrollo holístico del ser y esto significará no sólo inclusión sino retención de talento.

Andy Stalman, reconocido mundialmente por ser uno de los conferencistas argentinos más populares, toma el concepto de Marketing y lo define como aquello que la marca dice de sí misma; y en contraposición ubica al Branding como lo que el resto dice de la marca. Si se usan estos conceptos asociados a la empresa, si la empresa es un lugar donde sus mismos empleados están felices de pertenecer, comprometidos, porque se los incluye y contiene, se los trata bien a ellos y a sus familias y seres queridos, se los acompaña en cuanto desafío les toque vivir, esos mismos empleados serán embajadores del Branding de la empresa y dicha empresa será esa que todas sueñan ser, en la que todas las personas quieran trabajar y ser parte de la misma.

La oportunidad que tienen las empresas, en definitiva, se trata de aprender de la experiencia, de los éxitos y errores de las iniciativas emprendidas en diferentes ámbitos asociados a la maternidad pero también a la flexibilidad dentro del trabajo, y comenzar a escuchar las

experiencias particulares de quienes forman la organización en pos de no comenzar desde cero en cada oportunidad que sea indispensable gestionar cambios en las organizaciones. La metodología y los hallazgos de la tesis pueden ser incorporados como punto de partida para cualquier tipo de iniciativa que apunte a lograr la inclusión no solo de las madres profesionales en las organizaciones, sino para lograr la inclusión del talento humano en las mismas. Asociado a la inclusión y retención de talento, estará el beneficio de la empresa de contar con gente más y mejor preparada para cumplir con sus objetivos.

#### **4.2. Propuestas (políticas estandarizadas vs soluciones caso a caso)**

Resulta interesante finalizar esta investigación con un apartado de propuestas basadas en el análisis de los casos estudiados y la bibliografía que se consideró para hacer esta tesis, como una invitación a celebrar las diferencias y nutrirse de ellas, para lograr tolerancia y respeto y, en definitiva, el bien común en el sentido más amplio, por medio del entendimiento de la persona como tal en el ámbito empresarial. Las personas tienen tiempos y deseos diferentes, pero no por diferentes en su esencia con los tiempos y deseos de otro puede considerarse un caso más relevante que otro. Al contrario, se debe entender, muchas veces sin contar con las herramientas para hacerlo, que la empatía será la llave que permita generar un ambiente de cordialidad y entusiasmo en la empresa para que con el tiempo se contagie- de una empresa a la vez- a la sociedad entera.

Antes de comentar las propuestas concretas, cabe aclarar que en ningún caso se está emitiendo juicio de valor con las políticas analizadas, ni con la manera en la que gestionan las empresas el tema maternidad o reinserción de la mujer madre profesional en la empresa. Se entiende que dichos programas tienen como fin el logro de objetivos, que si bien muchas veces no se cumplen, otras tantas sí, asociados a atraer y retener talento en ambientes de trabajo amenos, diversos, de clima cordial.

Contar con políticas estandarizadas es una necesidad cuando se habla de programas pro diversidad, pro maternidad, pero no alcanza como ya se vio con sólo tener políticas. La mayor oportunidad que existe es contar con directivos que tengan la cintura necesaria para tomar cada caso que se presente como único y particular para atender esas necesidades del empleado sin miedo de estar fuera de la ley. Darles a todos lo mismo en contraposición de darle a cada uno lo que necesita sería la forma de resumirlo. No tener miedo a esa concesión y

comunicarla y tomarla como tal será de vital importancia para los empleados y su comprensión respecto al lugar en que la empresa se ubica ante una dificultad.

Para lograr que los directivos cuenten con esa flexibilidad que se necesita para entender y acompañar cada caso, se podría generar una serie de capacitaciones sin fecha de término, sino que sean moneda corriente en la empresa hasta tanto la temática sea irrelevante por tratarse de cuestiones que son sabidas y respetadas por todos los empleados.

En el marco de esas capacitaciones, se detallarán a continuación algunas ideas que podrían ser aplicadas a la empresa en su totalidad, donde el objetivo final será la inclusión de la diversidad y el respeto y la conciliación de la vida familiar- no solo dejando esta de la mano de la maternidad y a las madres sino a todos los empleados.

Se podría establecer un equipo de trabajo de “madres por y para madres” o de “empleados por y para empleados” donde se dé margen para repensar políticas y programas, y acciones en concreto que tengan como fin la satisfacción del empleado dentro de la empresa desde su propia vivencia.

La creación de campañas de respeto donde se celebren las diferencias, fomentando el respeto entre los empleados podría generar la empatía necesaria para el cambio que se busca promover.

La capacitación de los empleados en aquellos aprendizajes que la madre trae consigo, todas las habilidades y descubrimientos, capacidades a veces desconocidas y lo referente al rol desde un punto de vista de comportamientos y habilidades y que conforman los valores de la empresa. Que funcione como foro, que las habilidades que se ponen en juego en la maternidad sean razón de asombro y de orgullo para todos quienes cuentan en sus equipos con una madre trabajando en conjunto.

La fundación de un programa de acompañamiento que en principio abarque el “ser madre por un día” para entender que la cantidad de carga mental y habilidades que el rol requiere, podría ser una oportunidad.

También, promover el rol del padre, que como ya vimos es importante para las barreras de estereotipos. Podría generarse una campaña que llame a “hacerse cargo a todos de su rol de padres y madres”, para terminar teniendo una jornada de “padre por un día”. Contar con hombres modelo dentro de la organización que muestren con orgullo el quehacer del padre y

lo visibilicen como un valor. Que la empatía surja de estas acciones y esté presente en cada empleado. Gracias a los datos recabados en las encuestas, se observó que existe en algunas madres el deseo de dedicarse de manera free lance a su profesión. De esta manera, aseguran que logran conciliar mejor su rol de madre y de profesional. Por eso, la propuesta de generar un departamento de contratación eventual o free lance para mujeres madres. Pueden ser contratadas para trabajos particulares como personal eventual y quedar en esta condición hasta que estén listas para volver, o por una cantidad de tiempo determinado. Las tareas en general de tino poco estratégico y de posible tercerización, podrían ser publicadas en un sitio donde este personal eventual o free lance aplique virtualmente a trabajos determinados. Sus servicios podrían ser ofrecidos a todos los departamentos.

Bajo el paraguas de incentivos familiares, aparecen una serie de políticas o acciones que podrían darse desde la empresa en pos de facilitar la gestión de las responsabilidades compartidas entre hombres y mujeres. Por ejemplo, en fechas importantes como ser cumpleaños de hijos y familiares contar con la posibilidad de no ir a la oficina y cortar una hora antes el trabajo o trabajar mediodía. O, en caso de los actos escolares, tomar como regla que todos los empleados con hijos o nietos que gusten puedan considerar el día antes de un feriado o el día después como día de teletrabajo o trabajo flexible para poder hacer frente a sus responsabilidades familiares. También, algunas veces por semana dar horas extra de almuerzo para poder ir a comer con hijos o padres; o bien tener un almuerzo familiar en la empresa una vez cada mes por ejemplo, donde los hijos y parejas puedan formar parte del universo de la empresa que vive el empleado en su día a día. Y promover el egreso del personal antes, para ir a buscar a sus hijos al colegio una determinada cantidad de días a la semana. Hoy en día el trabajo, al menos en el área profesional de las empresas de consumo masivo, creemos debería ser por objetivos sin ninguna excepción; y es por eso, que políticas referidas al horario no deberían afectar el cumplimiento de los objetivos.

Surge entonces otro tema que es justamente, la determinación de los objetivos de la empresa aplicados a cada empleado y como ello puede favorecer las políticas que se quieran promover.

Por ejemplo, desde los líderes se podrían plantear objetivos asociados a la toma de conciencia de ser madres y padres presentes, incluso con impacto en el bono anual. Podría ser que en sus equipos deban tener una cantidad determinada de dotación diversa.

Es importante, también, acompañar en este cambio a quien cuando fue padre o madre no pudo acompañar a esos hijos como hubiera querido por dar prelación a su carrera profesional porque la empresa así lo exigía en ese momento. Tomar conciencia de ello e incluirlos desde su propia experiencia podría ser el motor de cambio que necesitan para llevarlo a la acción. Si no se los involucra desde ese sentir que podría traducirse en culpa, ésta probablemente incluso de manera inconsciente se traduzca en bronca y en una cierta no aprobación de los cambios culturales en pos de la flexibilización que busca la compañía realizar.

Y cuando se trata el tema objetivos, es necesario hacer un alto y analizar si los objetivos planteados son realizables o no acorde al valor y balance entre vida laboral y personal que se quiere fomentar. Se vio reflejado que acceder a puestos de mayor jerarquía en general está asociado a dejar de lado la vida personal y eso, desde la empresa, no debería ser fomentado.

Si se piensa en una solución como la de hacer que los trabajos sean part time, se podría abordar primero el listado de puestos y pensarlos todos como de jornada reducida, para luego ir determinando aquellos casos en los que fuera imperioso contar con más horas hombre. Y allí evaluar nuevamente la posibilidad de realizar la tarea por dos personas a medio tiempo. En un mundo en el que las restricciones de headcount son la regla y por otro lado el desempleo está a la orden del día, bien se podría favorecer la inclusión de personal por medio de trabajos de media jornada. Las madres profesionales en general lo que buscan no es desarrollarse menos, de hecho las encuestas indican que su desarrollo profesional es bien valorado por ellas mismas, sino trabajar una cantidad de horas acorde a las necesidades que requiere el nuevo rol. Las madres pasan a ser por lo tanto mano calificada que solo pretende trabajar menos horas. Y es aquí que existe una oportunidad enorme para todas las empresas de contar con mano de obra sobre calificada (que incluso en condiciones normales no podrían contratar). La madre profesional prefiere en general trabajar menos horas, y buscará alternativas. Donde las encuentre es que canalizará con dedicación y optimismo, todo su potencial, incluso aunque esto implique a veces resignar salario o posiciones de poder.

Ahora que se trata el tema posiciones de poder, es donde sería pertinente proponer el repensar las altas posiciones dentro de las empresas, y cada empresa podrá hacer el ejercicio de pensar si acceder a dichas posiciones en cada caso implica o no sacrificar tiempo valioso en la vida personal del empleado y pensar qué cambios podrían darse para que esto no ocurra. Podría ser que en lugar de un director de tiempo completo, hubiera dos, por ejemplo. Con objetivos claros, concretos pero acordes también a la condición de trabajo de medio tiempo. Pensar por



ejemplo fácilmente en áreas como Ventas donde se podría separar la dirección por geografías; o en el área de Capital Humano donde podría haber una dirección Soft y una dirección Hard; o mismo en el área industrial donde podría existir una dirección abocada a plantas productivas propias y otra a terceros. Repensar las posiciones de poder en la empresa considerando el cambio cultural que se busca, haría más sencilla la tarea de encontrar soluciones caso a caso y a la vez se conocerá el real punto de partida, dónde hoy está parada la organización en términos de inclusión y diversidad.

Generar dentro de la empresa, ya sea en el área de responsabilidad social empresarial, como un equipo de trabajo asociado a ella, o como un área nueva, la responsabilidad familiar corporativa implica un compromiso con las familias de los empleados. Incluir a las familias es vital para el cambio y es un punto de partida sólido si se busca el cambio.

En la esfera de lo material, lo corpóreo, lo tangible, se podría incluir achicar la oficina como una clara invitación a los empleados al uso de la flexibilidad y de las políticas de teletrabajo. Podría también haber una cláusula de corte de suministro eléctrico antes y después de un horario determinado, que permita a la organización dar una bajada muy simple y que no exista posibilidad de que se den mecánicas contrarias de parte de jefes directos o personal que no esté en línea con la idea de flexibilidad que propone la compañía.

Este es un momento único, en poco tiempo saldrá a la luz PineApp, una aplicación que permite el seguimiento del tiempo de conexión de los empleados sea donde fuere que estuviera trabajando, y podrían incluso “setearse” alarmas cuando el empleado pase más de una cierta cantidad de horas conectado, con sugerencias sobre caminar y aportes a la vida sana. Así como también, monitorear el cumplimiento de objetivos en línea.

Promover hábitos de vida saludable e incluir el cultivo de relaciones importantes como ser la familia y los amigos dentro de estos hábitos, es parte fundamental también si se busca el desarrollo pleno de la persona.

En la esfera del ámbito público, sostenemos que el Estado debería estar presente y acompañar a las empresas con políticas que alienten a la inclusión de mujeres y madres en todos los estratos de la organización. El estado podría favorecer también a la mujer madre y al hombre padre con licencias acorde a las que existen en Europa, donde los países más avanzados cuentan con la inclusión en sus licencias por maternidad y paternidad, de elegir a quien hace uso de ellas, sea madre o padre.

Otras iniciativas como ser dar beneficios fiscales a quienes promuevan el trabajo de medio tiempo o para la promoción y concientización de temas de la índole que nos convoca, ya sea por medio de capacitaciones formales en instituciones privadas o públicas, serían provechosas para las empresas.

Dar soporte a ONG que trabajen en temas relacionados con la inclusión de la mano de la diversidad también sería un rol que el Estado y las Empresas podrían encarar en conjunto en pos de un cambio cultural social para el bien común.

Es una certeza que el bien que se puede hacer a tantas personas, a tantas familias, a tantas empresas y al país al tratar los temas descritos en esta tesis de manera responsable y generosa, es inimaginable y superará todas las expectativas. Así es que se deja planteado el reto, y abierto para sumar cada día más voluntades. Este desafío implica en primera medida incluir a la madre y sus necesidades en la empresa. Pero también a la mujer y a todo aquel que sienta que aún queda mucho por hacer en lo que respecta a las responsabilidades compartidas. La familia complacida, dará lugar a empresas comprometidas y sostenibles; y a su vez esto tendrá correlato en una sociedad mejor para todos los que la conforman. Es entonces, donde todo lo abordado desde este trabajo de tesis terminará por cobrar sentido.

## Bibliografía

- ABInBev Argentina. (2020). Recuperado de: <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/ab-inbev>
- Colgate Palmolive Argentina. (2020). Recuperado de: [https://www.colgate.com/es-ar?utm\\_source=testing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=testing-utm-track](https://www.colgate.com/es-ar?utm_source=testing&utm_medium=cpc&utm_campaign=testing-utm-track)
- Debeljuh, P. y Ordóñez y Revuelta Ma. E. 2017. Hacia una Responsabilidad Compartida: Familia, Empresa y Sociedad. Guía de buenas prácticas. Baur.
- El INADI lanza MEGA 2009, un sello de certificación de empresas en equidad de género. (2009) Recuperado de: <http://www.laprensa.com.ar/Note.aspx?Note=331396>
- Fortune, 2020. Fortune Global 500 Women CEOs. Fortune Magazine. Recuperado en julio 2020 de: <https://fortune.com/fortune500/2019/search/?ceowoman=true&global500-y-n=true>
- Francisco I. Vaticano II. (2015). Laudato SI': Carta encíclica del Sumo Pontífice Francisco: a los obispos, a los presbíteros y a los diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el cuidado de la casa común. Obtenido de: [http://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si\\_sp.pdf](http://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_sp.pdf)
- Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Johnson & Johnson Argentina. (2020). Recuperado de: <https://www.jnjarg.com/>
- Laloux, F. & Appert, E. (2016). Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mondelez Argentina. (2020). Recuperado de: <https://ar.mondelezinternational.com/home>
- OIT: Oficina internacional del Trabajo. (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: una guía práctica. Ginebra. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_560782.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf)

Procter & Gamble Argentina. (2020). Recuperado de: <https://latam.pg.com/marcas-y-productos/>

Prekajac, S. (2019). Estoy embarazada ¿Cómo sigue mi carrera profesional? Estrategias para potenciar maternidad y trabajo. Buenos Aires, Argentina. Vergara.

Proyecto IFREI. Recuperado de: <https://ifrei.iese.edu/>

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en julio de 2020, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

S.C. Johnson Argentina. (2020). Recuperado de: <https://www.scjohnson.com/es/a-family-company>

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México Madrid: McGraw-Hill.

Senovilla, A. Guía de Branding: claves para crear una Marca Con Andy Stalman. (2015), Marketing.TV. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=QMRGi7Ex\\_e4](https://www.youtube.com/watch?v=QMRGi7Ex_e4)

W20 Argentina. 2018. Recuperado en junio de 2020, de <https://w20argentina.com/w20-argentina/>

World Economic Forum. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

## Referencias bibliográficas

(1992). Catecismo de la Iglesia Católica. España: Asociación de Editores del Catecismo. En: Francisco I. Vaticano II. (2015). Laudato SI': Carta encíclica del Sumo Pontífice Francisco: a los obispos, a los presbíteros y a los diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el cuidado de la casa común. Obtenido de: [http://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_encyclica-laudato-si\\_sp.pdf](http://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_encyclica-laudato-si_sp.pdf)

Barberá, E. (coord). Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I., Díez, J.L., Lacort, J. 2005. Género y Diversidad. Valencia. España. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Chinchilla, N. 2007. Análisis Sectorial de las Políticas de Conciliación. Conclusiones del Estudio IFREI 2006 basado en 360 Empresas. Barcelona, España: Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School. Universidad de Navarra. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Cliff E. 1998. Does one size fit all? Exploring Relationship between Attitudes Toward Growth, Gender, and Business Size, Journal of Business Venturing Vol. 13, N° 6, pp. 523-542. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

De Anca, C. y Aragón, S. 2007. La Mujer Directiva en España: Catalizadores e Inhibidores en las Decisiones de Trayectoria Profesional. Academia. Revista 167 Latinoamericana de Administración. Primer Semestre N° 38. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Debeljuh, P. y Las Heras, M. 2010. Mujer y Liderazgo: Construyendo desde la Complementariedad. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. IPADE

Business School. Buenos Aires, Argentina. Editorial Lid. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Dubin, K. 2010. Gestión de la Diversidad. Madrid, España. Cuaderno Foerética 15. Eagly, A. H., y Chin, J. 2010. Diversity and Leadership in a Changing World. American Psychologist, 65, 216-224. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Ely, R. y Rhode, D. 2008. Women and Leadership: Defining the Challenges. United Kingdom: Cambridge University Press, 2008. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Folbres, N. y Badgett, L. 1999. Quién cuida a los demás. Normas Sociosexuales y Consecuencias Económicas. Londres. Feminist Economics. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Fortune, 2010. Fortune 500 Women CEOs. Fortune Magazine. [http://money.cnn.com/galleries/2010/fortune/1004/gallery.fortune500\\_women\\_ceos.fortune/index.html](http://money.cnn.com/galleries/2010/fortune/1004/gallery.fortune500_women_ceos.fortune/index.html) En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Buenos Aires: J. Vergara Editor. En Prekajac, S. (2019). Estoy embarazada ¿Cómo sigue mi carrera profesional? Estrategias para potenciar maternidad y trabajo. Buenos Aires, Argentina. Vergara.

Labovitz, S. & Hagedorn, R. (1981). Introduction to social research. New York: McGraw-Hill. En Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México Madrid: McGraw-Hill.

Moss Kanter, R. 1977. Men and Women of The Corporation. New York. Basic Books. En Heller, L. (2012), Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Orser, B. y Hogarth-Scott. S.2002. Opting for Growth: Gender Dimensions of Choosing Enterprise Development. *Canadian Journal of Administrative Sciences* Vol. 19, pp. 284- 300.

En Heller, L. (2012), *Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales*, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

## **Anexo I**

### **Entrevistas realizadas**

#### **Cecilia Literi**

*Consultora en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Consultor Psicológico- Coach Ontológico profesional. Consultora y facilitadora de procesos de liderazgo, comunicación efectiva, gestión de emociones y coordinación de equipos de trabajo. Dedicándome los últimos años a la capacitación, mediante charlas y talleres de habilidades emocionales y comunicacionales, tanto para empresas como para individuos. Al acompañamiento personalizado de mentoring para emprendedores en su fase de inicio, como en la consultoría personal en procesos de cambios, crisis, duelos y angustia.*

#### **¿Cómo y quiénes llegan al programa del consejo?**

*Mujeres que pertenezcan al consejo y que estén inscriptas en el programa del consejo. La gran mayoría son mamás que dejaron la profesión y quieren retomar.*

#### **¿Cómo surge el programa del consejo?**

Se filtra la idea y nació de las mismas mujeres. Ella trabajaba en la gerencia donde llegó la idea y por su formación.

#### **¿Con empresas de qué industrias tienen este programa?**

Las consultoras, las big four en general.

#### **¿Cuáles son las principales necesidades que expresan las madres profesionales que se suman al programa?**

Flexibilidad, tiempo, part time. Quieren un trabajo pero que les deje tiempo para su vida.

#### **¿Se encuentra en las empresas soluciones caso a caso o políticas generalizadas?**

Es caso a caso. Las políticas generalizadas son para las madres que estaban ya trabajando. También se buscan alternativas freelance.

#### **¿En qué consisten dichas políticas? ¿Cómo son esas políticas?**



No existen políticas en las empresas. Si una mujer trabaja hace cinco años y queda embarazada si, puede haber. Pero para empezar a trabajar no existe.

**¿Son dichas políticas efectivas? Desde su conocimiento, ¿cuáles aportan mayor valor agregado a ambas partes?**

N/A

**En general, ¿suelen reincorporarse en empresas diferentes a la que trabajaban al momento de quedar embarazadas?**

Ambos casos se dieron.

**En general esa reincorporación, ¿cuándo la solicitan? (edad del hijo)**

Arriba de los 10 años.

**Basándose en los casos que ha podido conocer debido a su trabajo, ¿es posible congeniar vida profesional y maternidad?**

Complicado. Es posible a un costo biológico muy importante. Yo no lo recomiendo. Si existe la posibilidad económica, los primeros años quedarse en casa con los hijos.

## **Patricia Debeljuh**

*Directora Centro Conciliación Familia y Empresa IAE Business School. Experta en gestión de valores dentro de las organizaciones con más de 25 años de trayectoria académica, especialista en ética empresarial, pionera en impulsar la integración familia y trabajo en Argentina, promotora del liderazgo de la mujer y la complementariedad en el mundo laboral.*

*Con una rica experiencia docente en grado y posgrado en universidades de Argentina y de la Región. Autora de más de 10 libros y 6 guías de buenas prácticas. Ha desarrollado trabajos de consultoría en temas de responsabilidad familiar corporativa y desarrollo de talento femenino y de las nuevas generaciones en empresas argentinas y latinoamericanas. Ha dirigido proyectos de capacitación y difusión en alianza con organismos internacionales, organizaciones del sector social y del ámbito público en diferentes países de Latinoamérica y Europa.*

### **¿Cuál es la necesidad primordial de una familia en el momento de su constitución?**

Depende de las dinámicas familiares que la persona quiera tener. Es una decisión tan personal (la llegada de los hijos) que no me atrevería a dar una respuesta por todos.

### **¿Qué políticas de flexibilidad surgen desde las empresas para con el tema en cuestión?**

Yo llevo más de diez años trabajando en esto, las empresas arrancaron con políticas en el tema de la maternidad, la paternidad y el cuidado de los hijos y es lógico que fuera así porque era el tema más urgente a la hora de pensar en la conciliación. Pero, conforme han pasado los años y las empresas han entendido que las dinámicas familiares y las realidades son distintas se han ampliado a políticas relacionadas al cuidado de mayores, la gestión del tiempo, el cuidado de la salud, el descanso, como acompañar emergencias familiares; una realidad mucho más rica.

La guía roja del 2015, incluye el ciclo vital de la familia. Desde la conformación de la familia además de la llegada de los hijos, la maternidad y la paternidad, se llega a otras nuevas realidades. Nos centramos en prácticas del ciclo vital de la familia, se muestra claramente el tema de abarcar otras realidades.

### **De diez años a esta parte, ¿ves un cambio en las empresas importante, contundente?**

Si, en todas las empresas, si comparas las guías, la cadena de valor.

**Se habla de derechos del niño, ¿cómo entra la lactancia y la necesidad de vínculo materno durante el primer año de vida en la ecuación profesión – vida familiar?**

Mirá en realidad, es un derecho del niño, no solo la vida sino a ser cuidado, amamantado, la lactancia materna para el correcto desarrollo de ese niño.

También está súper probado que la vuelta de la mujer al trabajo cuando se le acaba la licencia de tres meses, es la mayor causa de interrupción de la lactancia materna. Es una realidad. Las empresas están dando facilidades, entregan manual para ayudar a la madre y acompaña a los líderes para que entiendan esta realidad. Hay desde el ámbito laboral más conciencia, en ver la lactancia como un derecho del niño.

**¿Cuáles son las necesidades primordiales de las mujeres profesionales que quieren reinsertarse en el mundo laboral y conciliar ambas dimensiones?**

La lactancia como decías antes. Para la mujer lo que más queremos es poder hacer todo bien y parte de eso es poder conciliar la vida personal familiar y laboral. Lo que más busca una mujer en un trabajo es conseguir un ambiente laboral flexible, conciliador, que tome en cuenta aquellas demandas que pueda tener como madre, pero también como hija porque a la mujer muchas veces le toca ocuparse de sus padres incluso de sus suegros.

**¿Siente que en términos generales en la bibliografía acerca de esta temática el centro es la madre y no el niño? Esto, ¿opina que está bien?**

El termino conciliación, y el mismo término lo indica, se ha empezado a estudiar a partir del conflicto. Y pareciera que este conflicto le ocurría solo a la mujer. Yo lo que veo es que cada vez más, no sé si decirlo en los términos en los que lo estás diciendo vos, focalizado en el niño, pero sí que veo la literatura está contemplando cada vez más a los varones porque forman parte también de este conflicto. Lo del niño en realidad es una consecuencia. Por eso me parece que fue abordado primero desde la mujer, ahora se está abordando desde cómo le afectan este tema a los varones, y lo de los niños... lo que nos pasa con los niños es que todavía no podemos medir que impacto tienen ellos de esa mayor presencia materna o paterna, que niveles de stress pueden tener. Recién cuando pasen 10- 15 años y esos niños crezcan se podrá analizar.

**Si la familia es el activo más importante que puede tener una sociedad, ¿cuáles cree que serían las políticas más disruptivas que se podrían implementar para satisfacer el balance familia- trabajo?**

¿Más disruptivas? Hay cosas que son disruptivas pero que son inaplicables en este contexto, ya que llevan un presupuesto añadido y el contexto no lo permite. Pienso por ejemplo, uno de los proyectos de ley del congreso que no pudieron salir porque llevan un costo asociado y no se han puesto de acuerdo quien lo asume. Por eso no se ha podido sacar. Pero hay que implementar medidas que sean factibles. Para no irnos a lo que puede ser disruptivo que tienen otros lugares del mundo que puede ser una licencia de maternidad de dos años y es re contra disruptivo en nuestro contexto pero totalmente inviable. Acá tenemos tres meses. Los seis meses más son sin goce de sueldo. Chile tiene 6 meses pagos, por ejemplo.

En el contexto del Día internacional de la mujer, el 8 de marzo de 2018 el presidente anuncio el proyecto de ley. El mismo prevé: extender de licencia de paternidad, prevé cualquier empleado con niños menores de 5 años pueda pedirle a su empleador la jornada part time con reducción salarial. Prevé 1 mes de licencia sin perder el trabajo por cualquier emergencia familiar. Equiparar la licencia a la adopción. Es un proyecto de avanzada. Se trabajó con sector público, con las empresas, con académicos. Un proyecto bueno, pero aun no tiene lugar.

**¿Siente que las políticas que surgen desde las empresas son a largo plazo?**

La realidad es que yo empecé hace más de diez años- es a largo plazo. A veces las empresas empezaron con licencia de paternidad de más días, a veces 5 a veces 15. Wal-Mart sacó la posibilidad de que trabaje media jornada sin reducción salarial. Natura sacó una licencia de 40 días. Siguen mejorando las prácticas.

**¿Siente que estas políticas son reales y no una simple herramienta de mercadotecnia?**

A medida que las empresas han querido que las prácticas fueran publicadas. Los empleados son los que dan testimonios en las guías. Documentar todo eso con nombres concretos y reales compromete mucho. De las empresas que figuran en la guía son reales. Porque no hubiera prestado a publicar practicas que son mentira. Esas son políticas que forman parte de la cultura.

**¿Se puede en Buenos Aires, Argentina- donde la fuerza laboral es demasiado joven- implementar exitosamente políticas pro (p)maternidad? ¿O siempre implica un desafío?**

Se puede, y de hecho en el año 2010 2014 2018 se ha hecho una encuesta en todo el país con más de 1000 casos, sobre las expectativas que tienen las nuevas generaciones respecto a su vida personal, laboral y familiar y en los tres casos, las nuevas generaciones están pidiendo esto. Aun cuando no hayan formado sus propias familias, proyecto familiar. Valoran, reconocen, que las empresas tengan estas prácticas porque son con lo que ellos quieren contar a futuro. Con lo cual no veo para nada que las nuevas generaciones se opongan a esto. Todo lo contrario son súper flexibles y conciliadores y apuestan a que después detrás del cambio que trajo la mujer que puso su agenda a las empresas, varones jóvenes ya vienen con este chip y eso hace que quieran para su ámbito laboral esa flexibilidad familiar.

**¿Cómo llega Ud. a especializarse en este tema?**

Yo trabajé mucho en gestión de valores dentro de las empresas, responsabilidad social empresaria. Y después vi que muchas veces estos temas de responsabilidad social van a volcarse sí a lo que decías antes al marketing a la reclutación y ahí empecé a trabajar en este concepto de responsabilidad familiar corporativa. De tomar a la familia del colaborador como stakeholder y a partir de ahí, la primera responsabilidad social es interna y ahí empecé. Con esa convicción de que las empresas tenían que apoyar a las familias y conseguí que un grupo de empresas compraran la idea, me apoyaran y a partir de ahí con ellas porque esto hubiera sido solo una idea académica y no un trabajo conjunto que sacamos adelante con las empresas.

## **Anexo II**

### **Encuesta realizada a madres profesionales**

Guía de encuesta realizada a madres profesionales empleadas en empresas de consumo masivo al momento de convertirse en madres.

Datos socio demográfico:

1. Profesión
2. Edad
3. Estado civil
4. Cantidad de hijos
5. ¿Para llegar al cargo que hoy ocupa, siente que tuvo que dar prelación a su vida laboral por sobre su vida personal/ familiar? 1 al 5 donde 1 nunca y 5 siempre
6. Si la pregunta 5 fue positiva, ¿esto la llevo a contemplar la posibilidad de buscar otro trabajo o retirarse? 1 al 5 donde 1 nunca y 5 siempre (Acá sería bueno colocar cuadraditos de 1 a 5 para que ellas indiquen directamente el puntaje para cada pregunta y no tengan que pensar en los gradientes)
7. Luego de ser madre, ¿sus necesidades como mujer profesional se vieron afectadas?
8. ¿Qué tan importantes han sido las siguientes metas de desarrollo profesional a lo largo de su carrera post maternidad? 1 al 5 donde 1 nunca y 5 siempre
  - a. Independencia económica
  - b. Poner en práctica lo aprendido
  - c. Prestar servicio a la comunidad
  - d. Realización personal
  - e. Obtener mayor experiencia
  - f. Alcanzar un puesto de dirección

9. ¿Alguna vez ha decidido interrumpir su carrera profesional (exceptuando licencias de Maternidad)?:
10. En caso afirmativo, indique cuál de las siguientes razones se ajusta más:
- a. Se casó
  - b. Presión familiar
  - c. Problemas de salud
  - d. Su relación marital estaba en peligro
  - e. Quería realizar un posgrado
  - f. Otra, Cuál: \_\_\_\_\_
11. Si hizo uso de la licencia de maternidad, al regresar a trabajar, ¿le respetaron su cargo y el nivel del cargo?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál ha sido EL PRINCIPAL DESAFIO que debe enfrentar luego del regreso de la licencia por maternidad?
- a. Lograr ascender a pesar de no tener redes de apoyo
  - b. Vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles asignados
  - c. Aprender sobre los puestos de línea sin experiencia previa
  - d. Enfrentarse a los manejos políticos de la organización
  - e. Hacer valer su estilo propio de liderazgo
  - f. Manejar una cultura corporativa inhóspita
  - g. Lograr ser visible para tener oportunidades
  - h. Lograr un balance entre trabajo y vida personal y familiar
  - i. Desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar niveles superiores

- j. Desarrollar el deseo de alcanzar niveles superiores
13. ¿Cuáles han sido LAS PRINCIPALES BARRERAS/OBSTÁCULOS que debe enfrentar para ascender en su carrera profesional?
- a. Ser excluida de las redes informales
  - b. Estereotipos sobre los roles de la mujer y sus habilidades
  - c. Falta de experiencia en puestos de línea
  - d. Falta de conciencia de la politiquería en la organización
  - e. Tener un estilo diferente al normal en la organización
  - f. Cultura corporativa inhóspita
  - g. Falta de oportunidades para hacerse visible
  - h. Compromisos con dimensiones personales/familiares
  - i. Falta de tareas retadoras/exigentes
  - j. Liderazgo poco efectivo
  - k. Falta de habilidades para alcanzar niveles superiores
  - l. Falta de deseo de alcanzar niveles superiores
13. ¿Qué políticas y prácticas que tiene hoy su empresa en Argentina facilitan su carrera laboral en este momento de su vida?
14. ¿Qué políticas o prácticas podría incluir la compañía para potenciar su carrera?



## **Encuesta realizada a Directivos**

Guía de encuesta realizada a directivos del área de Capital Humano en empresas de consumo masivo

1. Desde su posición, ¿cree que existe un desafío hoy en las empresas con el tema maternidad, reinserción laboral? ¿Cuál/es?
2. De la población de madres profesionales que trabajan en su empresa, ¿en qué porcentaje se da la reincorporación luego de la licencia por maternidad?
3. ¿Qué alternativas surgen luego de la licencia por maternidad para que exista la reincorporación?
4. ¿Su empresa cuenta con políticas de flexibilidad que favorezcan la vida familiar?
5. ¿Podría nombrarlas? (Acá podemos hacer una tabla y que solo lo marquen y dejar un espacio para Otras)
6. ¿Considera dichas políticas son efectivas?

## Anexo III

### Figuras

#### Políticas de flexibilidad presentes en empresas analizadas

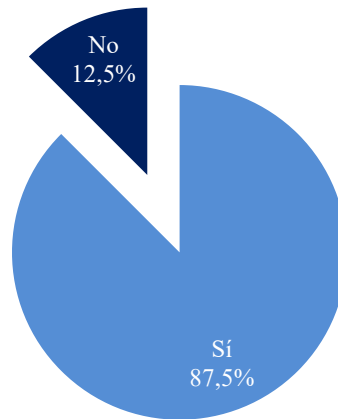


Figura 1. Respuestas dadas por los Directivos del área de Capital Humano al preguntar si las empresas de las que forman parte cuentan con políticas de flexibilidad favorecedoras de la vida familiar.

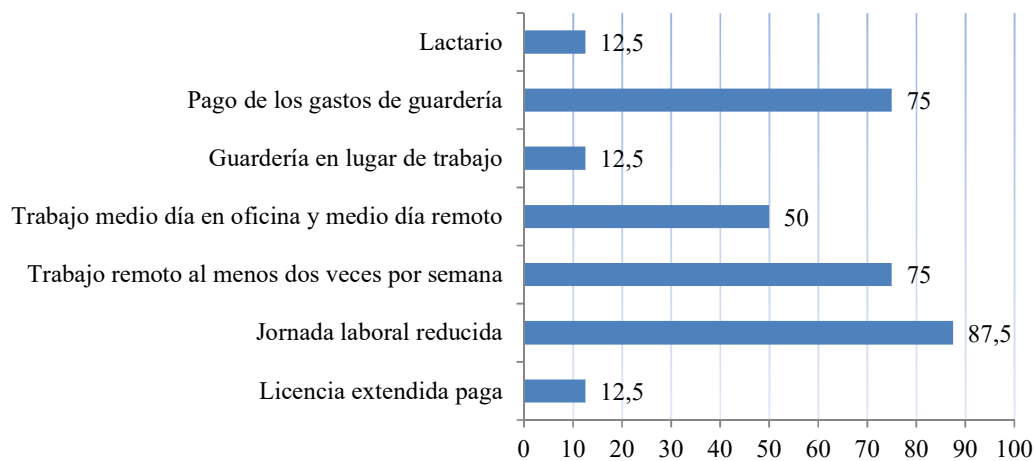
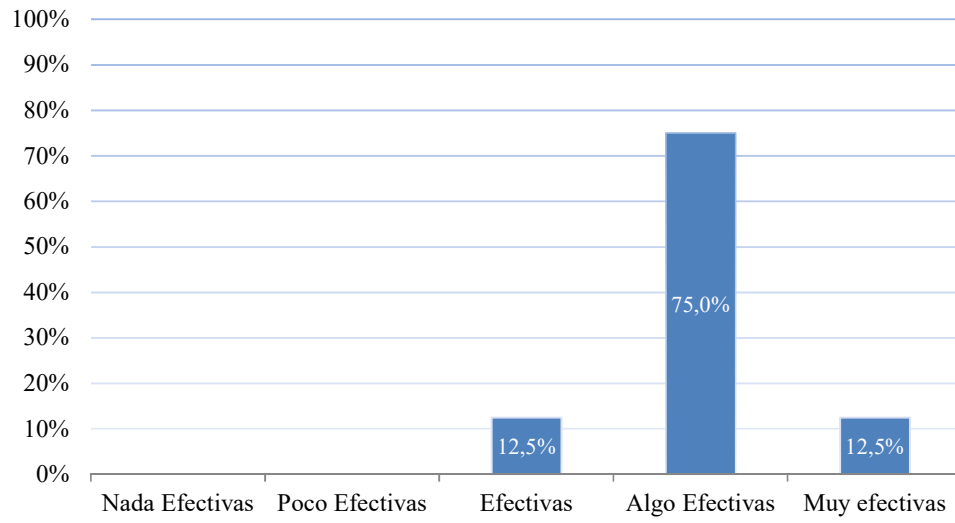


Figura 2. Porcentaje de presencia de las políticas de flexibilidad para la conciliación vida laboral y vida familiar presente en las empresas analizadas según sus directivos del área de Capital Humano.



*Figura 3.* Porcentaje de efectividad de las políticas de flexibilidad para la conciliación vida laboral y vida familiar presente en las empresas analizadas, según sus directivos del área de Capital Humano.