



Organización
Internacional
del Trabajo

TRABAJO Y FAMILIA

Establecer un lugar de trabajo compatible con la vida familiar

A medida que aumenta la búsqueda competitiva de personas con talento, las empresas estudian formas originales de captar, contratar y retener a mujeres y hombres con gran potencial. Crear un ambiente empresarial compatible con la familia constituye una estrategia eficaz de la empresa para inducir la inclusión y lograr una fuerza de trabajo más dedicada. Si a tal efecto se ofrecen servicios, los empleados podrán conciliar los compromisos laborales con sus responsabilidades familiares, y ello contribuirá a fortalecer la ventaja competitiva de la empresa. Mediante esta labor de inclusión, la empresa contribuye a fomentar prácticas comerciales responsables; en última instancia, ello redundará en un gran beneficio para la sociedad en general.

«Cuidar a los hijos equivale a invertir en el capital humano de la siguiente generación. Asistir a las personas mayores equivale a reafirmar nuestra humanidad común, a reconocer que un día nos tocará el turno a nosotros.»¹

Anne-Marie Slaughter
Fundadora y Directora General,
New America Foundation



Las medidas favorables a la vida familiar son importantes para los empleados y para la empresa

Las medidas adecuadas y correctamente aplicadas favorables a la vida familiar benefician a las empresas porque:

1 Mejoran la dedicación del empleado

Los empleados cuyo lugar de trabajo es compatible con la vida familiar tienden a consagrarse más, están menos estresados y más satisfechos. Gracias a la disminución del estrés relacionado con la organización del cuidado de los hijos y la asistencia a las personas mayores, las empresas pueden reducir al mínimo el absentismo y aumentar la productividad de sus empleados. Según un estudio realizado entre empresas del Reino Unido que ofrecen fórmulas de trabajo flexible, el 76 por ciento de ellas informa que su introducción mejora la retención del personal, el 73 por ciento, que mejora la motivación del personal, y el 72 por ciento, que aumenta la dedicación de los empleados².

2 Aumentan la posibilidad de retener a las mujeres

Según el informe de 2014 del Corporate Leadership Council, la flexibilidad respecto del lugar de trabajo aumenta las aspiraciones profesionales de la mujer en casi el 30 por ciento; ello pone en entredicho el supuesto de que, cuando las mujeres tienen una familia, sus ambiciones profesionales disminuyen. Las opciones de trabajo flexible también mejoran –hasta en no menos de un 40 por ciento– la posibilidad de retener a las mujeres.³ Además, los lugares de trabajo favorables a la familia y que fomentan la participación de los padres en las tareas domésticas potencian la capacidad de la mujer para hacer frente a las presiones laborales y familiares.

3 Reducen el costo de funcionamiento

La adopción de medidas favorables a la vida familiar, como los programas de trabajo flexible, pueden suponer gastos iniciales, pero lo cierto es que luego se traducen en un ahorro de costos para la empresa en términos de menores gastos en instalaciones, mayor productividad y disminución de los gastos de rotación del personal. En un estudio realizado en los Estados Unidos se calcula que una empresa puede disminuir los costos de funcionamiento en más de USD 10.000 al año por cada persona que trabaja a distancia en régimen de media jornada.⁴

4 Disminuyen la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres

Ofrecer la licencia parental tanto a hombres como a mujeres puede contribuir a que las empresas disminuyan la discriminación debida a la maternidad y reduzcan la diferencia de remuneración entre mujeres y hombres. En Dinamarca, país en el que se ofrece una licencia parental remunerada de un año, y está previsto el derecho a dedicarse al cuidado de los hijos al finalizar el periodo de licencia parental, la disparidad salarial entre hombres y mujeres es relativamente baja y la tasa de ocupación femenina es elevada.⁵

Conciliar trabajo y familia se percibe como un obstáculo importante al acceso de la mujer a la esfera directiva



El mayor obstáculo al acceso de la mujer a la esfera directiva: Según una encuesta reciente realizada por la OIT en la que participaron 1.300 empresas del sector privado de 39 países en desarrollo, las responsabilidades familiares de la mujer encabezaron la lista de obstáculos a la carrera femenina hacia las funciones directivas.⁶



Las responsabilidades familiares recaen de forma desproporcionada en la mujer, en especial en los países en desarrollo: en un estudio llevado a cabo en varios países se llegó a la conclusión de que, en promedio, las mujeres dedican más del doble de tiempo que los hombres al trabajo no remunerado, y de que el volumen de trabajo asistencial no remunerado realizado por las mujeres en la India y otros entornos con bajos ingresos es 10 veces mayor al del que realizan los hombres.⁷



La falta de apoyo estructural a los miembros de la familia que trabajan: Las mujeres de los Estados Unidos afirmaron haber dejado el empleo a tiempo completo por dos motivos fundamentales: la falta de asistencia pública para cubrir los gastos derivados del cuidado de los hijos, y la semana de trabajo de 50 horas o más.⁸



La «carga doble» que supone hacerse cargo de las responsabilidades laborales y familiares, y el estilo laboral de disponibilidad incondicional limita el ascenso de la mujer: según una encuesta de McKinsey realizada en América Latina, el 52 por ciento de las mujeres afirmó que la razón principal por la que voluntariamente habían dejado el empleo en la mitad de su carrera profesional o, incluso, tras haber llegado a ocupar puestos directivos era el deseo de pasar más tiempo con la familia.⁹



Las pautas sociales fomentan el fenómeno de las «fugas»: Según la encuesta de un organismo estatal de Corea, el embarazo y el parto son las causas principales por las que las mujeres jóvenes abandonan la carrera. Las pautas sociales, que entrañan la expectativa de que la mujer asuma por sí sola las tareas familiares y del hogar, entorpecen la permanencia de las madres jóvenes en el empleo.¹⁰



El aumento de las responsabilidades familiares de los hombres: En los Estados Unidos, el nivel de conflicto entre trabajo y vida familiar ha aumentado más marcadamente para los hombres, y han pasado del 34 por ciento en 1977 al 49 por ciento en 2008, en comparación con el de las mujeres, que pasó del 34 por ciento en 1977 al 43 por ciento en 2008, lo que indica el aumento de familias con dos fuentes de ingresos.¹¹

¿Qué pueden hacer las empresas?

CREAR UNA CULTURA FAVORABLE A LA VIDA FAMILIAR

Un entorno que apoya la vida familiar del empleado mejora su dedicación y productividad, al tiempo que aumenta las ganancias comerciales de la empresa. Los estudios indican que los empleados consagrados generan hasta un 43 por ciento más de ingresos que los que no lo son, y que las empresas que cuentan con empleados sumamente dedicados tienen el potencial de mejorar su rendimiento en un 20 por ciento.¹²

Para establecer un lugar de trabajo compatible con la vida familiar es fundamental que la dirección y los colegas de trabajo apoyen esta clase de programas, y que la cultura empresarial valore la vida familiar.

Para promover lugares de trabajo compatibles con la vida familiar en Eslovenia, el Ministerio de Trabajo, Familia y Asuntos Sociales promueve desde 2007 un programa de certificación empresarial de apoyo a la vida familiar. La certificación se centra en las prácticas del empleador destinadas a conciliar la vida laboral y la vida familiar. Algunas empresas ofrecen opciones de trabajo flexible, días de vacaciones adicionales, programas de apoyo al cuidado de los hijos y de alivio del estrés. Todas las empresas certificadas muestran resultados positivos por lo que respecta a un mayor prestigio de la empresa, menos rotación y menos absentismo del personal, más productividad y mayor dedicación del empleado. Ales Kranjc Kuslan, Director del Instituto Ekvilib, asociado en la ejecución, señala que «las esferas ejecutivas empiezan a considerar a los empleados como asociados y como inversión a largo plazo, y no como un mero gasto». Más de 130 empresas que emplean a alrededor de 50.000 trabajadores han recibido la certificación prevista en este programa.¹³

OFRECER FÓRMULAS DE TRABAJO FLEXIBLE

La flexibilidad respecto del lugar de trabajo es cada vez más importante para que las empresas capten, retengan y capaciten a quienes conformarán la reserva de talento. Las distintas opciones de trabajo, como el horario flexible (si es posible), el trabajo a distancia, el trabajo compartido, la semana de trabajo concentrada y los lugares de trabajo flexibles permiten a los empleados reestructurar su trabajo de manera propicia al bienestar familiar. En una encuesta del mercado laboral mundial realizada en 2013 por el *Corporate Executive Board* (CEB) se llegó a la conclusión de que la intención de las directivas de permanecer en sus puestos se multiplica casi por tres cuando están satisfechas con la flexibilidad respecto del lugar de trabajo.¹⁴ Ahora bien, en gran medida, las opciones de trabajo flexible siguen desaprovechándose entre las mujeres, en particular entre las que ocupan cargos más elevados.



El personal no usa las fórmulas de trabajo flexible debido a ideas tales como «los trabajadores con condiciones de trabajo flexible no ascienden» o «si no estoy en mi puesto, el equipo va a pensar que no puede contar conmigo». Para aplicar con éxito una política de trabajo flexible, las empresas deben animar a los directivos y los ejecutivos a ayudar a sus colaboradores, hombres y mujeres, a encontrar nuevas modalidades para hacer su trabajo, y destacar los casos positivos que han permitido mejorar la cultura de la empresa.

Westpac, un importante banco y proveedor de servicios financieros de Australia, se ha propuesto atraer y retener a personas competentes, y ofrece opciones de trabajo flexible y políticas y programas innovadores concebidos para empleados con responsabilidades familiares. Proporciona a los empleados opciones de trabajo flexible, tales como trabajo compartido, trabajo a distancia, interrupciones laborales de hasta doce meses, adquisición de una licencia de hasta ocho semanas, trabajo a tiempo parcial, trabajo desde el domicilio y jornada intensiva. Estas opciones resultan atractivas para los empleados (tanto hombres como mujeres), y ahora, quienes buscan trabajo las tienen muy en cuenta. El éxito del programa de trabajo flexible en *Westpac* se refleja claramente en las elevadas tasas de utilización de estas opciones: un 43 por ciento de los encuestados (el 48 por ciento de los cuales son mujeres) las han aprovechado.¹⁵

PRESTAR ASISTENCIA PARA EL CUIDADO DE LOS HIJOS

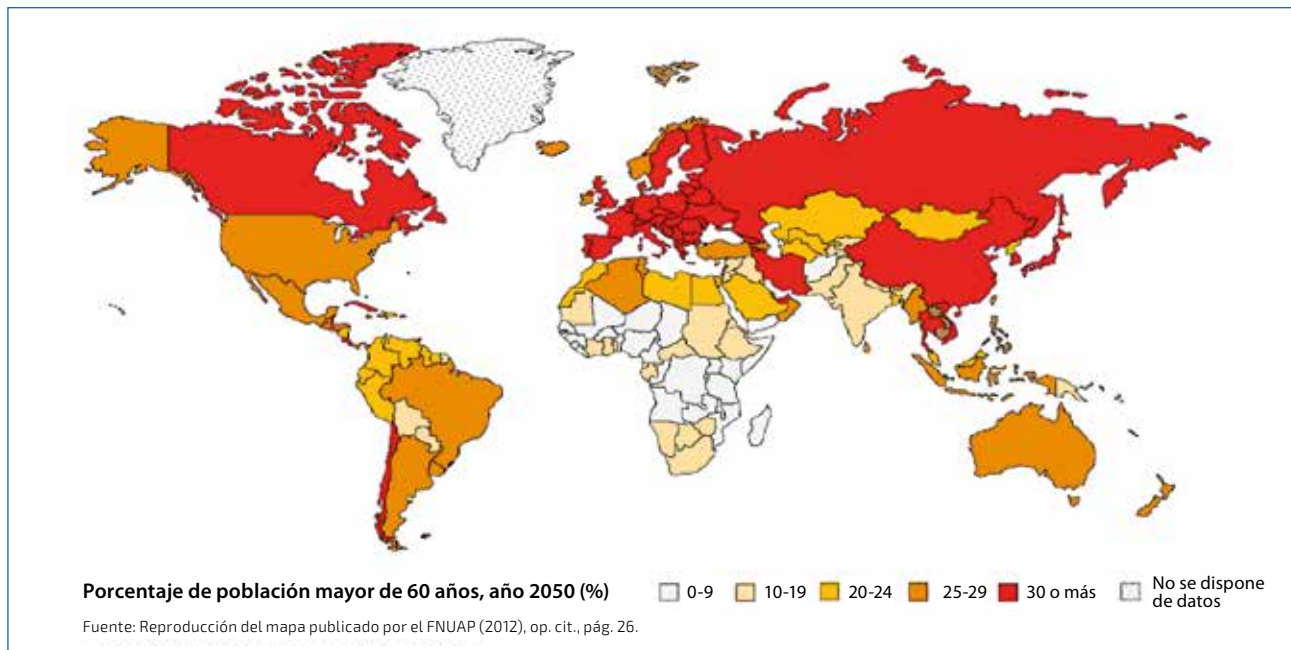
En todo el mundo, el cuidado de los hijos constituye un desafío enorme para los padres que trabajan, en especial en los países con escasas prestaciones públicas. La falta de una atención de calidad asequible es una de las razones fundamentales por las que la mujer, más que el hombre, abandona la fuerza de trabajo. Desde una visión más amplia, las empresas pueden conseguir modificar este factor de forma positiva si prestan asistencia en la materia. Por ejemplo, los servicios de atención infantil *in situ*, los subsidios para gastos de guardería, las prestaciones por personas a cargo y otras prestaciones médicas son algunas formas en que las empresas pueden ayudar a los empleados a conciliar sus responsabilidades. Según un estudio sobre rentabilidad realizado en el Union Bank en Pasadena (California), gracias al programa de guardería diurna en la institución, se ahorraron entre 138.000 y 232.000 dólares de los Estados Unidos anuales en gastos de funcionamiento con la reducción de la rotación y del absentismo del personal.¹⁶

Otro servicio de bajo costo que las empresas pueden ofrecer a los empleados es proporcionarles información sobre los servicios de guardería y derivarlos a ellos. También pueden asociarse con otras empresas, u ofrecer a los empleados la posibilidad de compartir los gastos de guardería. Gracias a estas medidas, el personal, en especial las mujeres, puede permanecer activas y productivas en el lugar de trabajo, sin desatender a sus familiares.

Nissan, una importante empresa automotriz japonesa, ha adoptado varias medidas favorables a la vida familiar para mejorar la representación de las mujeres en cargos directivos. La empresa ha establecido una guardería diurna *in situ*, ha aplicado una política de trabajo desde el domicilio y ha instituido una cantidad fija de días de trabajo desde el domicilio al mes para los padres que tienen que quedarse en casa para cuidar a un hijo enfermo. Gracias a estas iniciativas, el porcentaje de mujeres en cargos directivos en la empresa ha pasado del 1,6 por ciento en 2004 al 7,1 por ciento en 2014. *Nissan* se propone incrementar el porcentaje de mujeres en puestos directivos hasta el 10 por ciento para 2017.¹⁷

PRESTAR ASISTENCIA A LAS PERSONAS MAYORES

La esperanza de vida actual no tiene precedentes. El mapa que figura a continuación ilustra el porcentaje de población mayor de 60 años previsto para 2050. En términos absolutos, el envejecimiento es una señal de progreso y motivo de regocijo; muchas de las personas mayores de ahora siguen en actividad, tienen movilidad y también suelen trabajar como cuidadores. Ahora bien, el envejecimiento de la población conlleva nuevas relaciones intergeneracionales que también representan un desafío para los empleados y las empresas.



En la actualidad, un porcentaje creciente de empleados deben asumir el cuidado de personas mayores. En el Reino Unido, uno de cada nueve trabajadores combina el trabajo remunerado con la atención no remunerada de una persona mayor, enferma o incapacitada.¹⁸

Hoy hay más mujeres que hombres que desempeñan la tarea de cuidadores, pero el número de cuidadores hombres aumenta. En los Estados Unidos, se calcula que los hombres representan casi el 40 por ciento de quienes cuidan a alguien, frente al 19 por ciento registrado en 1996. La paternidad activa se ha vuelto más usual en la generación del *baby-boom*, y lo mismo ocurre hoy con el papel de muchos hijos varones que cuidan a sus padres cuando se hacen mayores. Este cambio se debe a la reducción del tamaño de las familias y al aumento de la cantidad de mujeres que trabajan a tiempo completo.¹⁹

Habida cuenta del creciente envejecimiento de la población, ayudar a los empleados con personas mayores a cargo cobra cada vez más importancia para los empleadores que desean mantener una fuerza de trabajo dedicada y productiva. Según las estimaciones de MetLife, una empresa que no ayuda a los trabajadores responsables del cuidado de una persona mayor puede tener que afrontar un costo de hasta 34.000 millones de dólares estadounidenses al año en pérdida de productividad, absentismo, falta de dedicación, rotación y aumento de los gastos de atención médica.²⁰ Además de flexibilidad, las empresas pueden facilitar información acerca de los servicios de asistencia a las personas mayores, exámenes geriátricos, grupos de apoyo en el lugar de trabajo, asistencia jurídica y administrativa, y permisos para visitas médicas.

«Todo empleador responsable hoy debe reconocer que gran parte de sus empleados puede tener que ocuparse de alguien. Si la red de prestación de cuidados informal desapareciera, sería una catástrofe para el país.»²¹

Jack Watters

Vicepresidente de Asuntos Externos y Médicos, Pfizer, Estados Unidos





Las madres son quizás las mayores beneficiarias de esta nueva participación de los padres en las tareas de cuidar a los hijos. El Instituto para la evaluación de la política relativa al mercado de trabajo de Suecia llegó a la conclusión de que las ganancias futuras de la madre aumentaban un promedio del 7 por ciento por cada mes de licencia que tomaba el padre.²³

Las empresas que apoyan la vida familiar reconocen que el cuidado de los hijos o de los padres, o de ambos, puede ocasionar mucha tensión, tanto en el plano económico como

emocional, y que los empleados necesitan tiempo para gestionar los pormenores y las decisiones relacionadas con el cuidado de sus seres queridos. Gracias a las opciones de licencias adecuadas, como las licencias de maternidad y paternidad, el permiso de adopción, la licencia parental, la licencia o ausencia de larga duración –algunas de las cuales están previstas por ley – los empleados pueden cuidar a sus seres queridos. Además, animar a los hombres a tomar la licencia parental ayuda a reducir la discriminación laboral que sufren las mujeres en caso de maternidad, y permite a las mujeres conciliar las obligaciones laborales y familiares. Sin embargo, el miedo a la discriminación mantiene muy bajo el porcentaje de empleados que aprovechan las licencias. Algunos estudios indican que a los hombres y las mujeres que recurren a la exención de servicio y de presencia se los considera menos comprometidos con su trabajo, lo que se refleja en salarios inferiores o descensos de categoría.²² Para contribuir a reducir el estigma que supone tomar una licencia, las empresas pueden establecer precedentes valiosos para los demás empleados y alentar a los directivos (tanto hombres como mujeres) a hacer uso efectivo de las licencias.

En la empresa *Infosys* de la India, la medida optativa de un año sabático y de trabajo a tiempo parcial para el cuidado de los hijos ha ayudado a las mujeres a conciliar sus prioridades en cuanto al cuidado de los hijos. Gracias a ello, el 89 por ciento de las empleadas ha vuelto al trabajo al culminar su licencia de maternidad²⁴.

LA OIT Y LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES

En 1981, la OIT aprobó el **Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (núm. 156)** con miras a «instaurar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre los trabajadores de uno y otro sexo». El Convenio tiene por objeto promover políticas encaminadas a reducir el conflicto entre trabajo y vida familiar, y luchar contra la discriminación debida a las responsabilidades familiares.

EL CONVENIO INSTA A ADOPTAR LAS MEDIDAS SIGUIENTES:

- **Prohibir la discriminación en el empleo contra los trabajadores y las trabajadoras con responsabilidades familiares.**
- **Propugnar condiciones de empleo que permitan conciliar trabajo y vida familiar.**
- **Idear o promover servicios favorables a la vida familiar, tales como servicios y medios de asistencia a la infancia y otros servicios.**
- **Impartir formación para que los trabajadores y las trabajadoras con responsabilidades familiares puedan integrarse y permanecer en la fuerza de trabajo, y también reincorporarse a ella tras una ausencia debida a dichas responsabilidades.**

NOTAS

1. Slaughter, A, (no datado). *Work and Life*, [En línea] Disponible en: <http://worklife.wharton.upenn.edu/2014/06/caring-important-work-anne-marie-slaughter/> [Última visita: 27 de marzo de 2015].
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2012). *Flexible working provision and uptake*. Londres, Reino Unido.
3. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
4. Catalyst, (2013). *Flex Works*. [En línea] Disponible en: <http://www.catalyst.org/system/files/flexworks.pdf> [Última visita: 8 de abril de 2015].
5. Ben-Galim, D. (2015). Daddy Daycare?. *The Huffington Post*. [En línea] Disponible en: http://www.huffingtonpost.co.uk/dalia-bengalim/shared-parental-leave_b_6594992.html? [Última visita: 8 de abril de 2015].
6. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Informe Mundial*. Ginebra.
7. Naciones Unidas, (2011). *Men in families and Family Policy in the Changing World*. <http://www.un.org/en/development/desa/publications/men-in-families-and-family-policy-in-a-changing-world.html>. Nueva York.
8. Cain Miller, C. y Alderman, L. (2012). Why U.S. Women Are Leaving Jobs Behind. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/12/14/upshot/us-employment-women-not-working.html> [Última visita: 8 de abril de 2015].
9. McKinsey & Company, (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective*.
10. Kim, E. y Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. *Korea JoongAng Daily*. [En línea] Disponible en: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Última visita: 8 de abril de 2015].
11. Family and Work Institute, (2009). *Times are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*. Revisión de 2011.
12. Visser, W. (2012). Family friendly enterprise: Slovenia leads the way. *The Guardian*. [En línea] Disponible en: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces> [Última visita: 8 de abril de 2015].
13. *Ibid.*
14. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
15. Diversity Council Australia, (no datado). *Work-life/Flexibility - Leading practice case studies*. [En línea] Disponible en: www.dca.org.au/work-life-or-flexibility/leading-practice-case-studies.html#sthash.MhaAAuzn.dpuf [Última visita: 24 de febrero de 2015].
16. Hahn, C, (no datado). Day Care: An Office Affair. *The Debate Room: Business Week*. [En línea] Disponible en: http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2007/04/day_care_an_office_affair.html#share [Última visita: 8 de abril de 2015].
17. Ito, M. (2014). Seizing the initiative for women at work. *The Japan Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/> [Última visita: 8 de abril de 2015].
18. Carers UK, (2015). *7 in 10 people juggling their job with caring for a loved one feel isolated at work*. [En línea] Disponible en: <http://www.carersuk.org/news-and-campaigns/press-release-rss/4761-7-in-10-people-juggling-%20their-job-with-caring-for-a-loved-one-feel-isolated-at-work> [Última visita: 20 de abril de 2015].
19. Leland, L. (2008). More Men Take the Lead Role in Caring for Elderly Parents. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: http://www.nytimes.com/2008/11/29/us/29sons.html?pagewanted=all&_r=0 [Última visita: 20 de abril de 2015].
20. Schulte, B. (2014). Aging population prompts more employers to offer elder-care benefits to workers. *The Washington Post*. [En línea] Disponible en: http://www.washingtonpost.com/local/%20aging-population-prompts-more-employers-to-offer-elder-care-benefits-to-workers/2014/11/16/25f9c8e6-%206847-11e4-a31c-77759fc1eacc_story.html [Última visita: 8 de abril de 2015].
21. *Ibid.*
22. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=0> [Última visita: 8 de abril de 2015].
23. Cain Miller, C. (2014). Paternity Leave: The Rewards and the Remaining Stigma. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/11/09/upshot/paternity-leave-the-rewards-and-the-remaining-stigma.html> [Última visita: 8 de abril de 2015].
24. Foro Económico Mundial, (no datado). Infosys Women's Inclusivity Network (IWIN) defines women's work environment, Closing the Gender Gap Repository. [En línea] Disponible en: <http://www.weforum.org/gender-parity/infosys-womens-inclusivity-network-iwin-defines-womens-work-environment> [Última visita: 27 de marzo de 2015].



**Servicio de Género, Igualdad y Diversidad
(GED) – Departamento de Condiciones
de Trabajo e Igualdad**

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)
4, route des morillons; 1211 Ginebra 22, Suiza

Tel: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged