

Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo de la Ciudad

Esquemas flexibles de trabajo

Guía de implementación efectiva con perspectiva de género



Elaborada por:



VBA
Vamos Buenos Aires



RED
Red de Empresas por la Diversidad



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Con el auspicio y apoyo técnico de:



endeavor
ARGENTINA

UPWARD
ARGENTINA



Esquemas flexibles de trabajo. Guía de implementación efectiva con perspectiva de género.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Agosto, 2020.

Elaboración de contenidos:

Marisa Miodosky, Emiliano Martínez Royano, Gobierno de la Ciudad.
María José Sucarrat, Juan Martín Argoitia del equipo de la R.E.D. de empresas por la diversidad, de la Universidad Torcuato Di Tella.

Edición:

Emiliano Martínez Royano, Mariana Calcagno.

Diseño gráfico:

Laura Moizeszowicz, Macarena Zappe.

Índice



Prólogos	2
Introducción	4
Capítulo 1: Implementación efectiva de esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género	5
1.1. Medidas y condiciones necesarias que deben acompañar la implementación de esquemas flexibles de trabajo	7
1.2. Estrategias para una asignación equitativa del trabajo flexible.	8
Capítulo 2: Fundamentos para la implementación de esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género	11
2.1. Situación de las mujeres en el mercado de trabajo en CABA	12
2.2. Fundamentos de la distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado entre varones y mujeres	14
2.3. Riesgos del trabajo flexible desde una perspectiva de género	16
2.4. Necesidad de transformar modelos mentales organizacionales y prácticas informales.	17
2.5. Trabajo flexible: la experiencia del COVID-19	18
Bibliografía consultada	20

Prólogos

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

La igualdad de género es una agenda prioritaria de nuestra gestión. En la Ciudad venimos trabajando fuertemente para desarrollar políticas concretas que empoderen a las mujeres en los ámbitos públicos y privados, y que les garanticen mayores oportunidades para desarrollarse plenamente.

Nuestro trabajo de todos los días tiene como fin hacer de Buenos Aires una mejor ciudad para vivir, donde todas y todos los ciudadanos tengan oportunidades de crecer y progresar. Y para lograrlo, tenemos que poder reducir las desigualdades de género. La fuerza, el talento y la creatividad de las mujeres de la Ciudad son fundamentales para el futuro de Buenos Aires, y van a jugar un rol clave en la salida de la pandemia y en la puesta en marcha de las distintas actividades.

La crisis sanitaria global por el COVID-19 puso de manifiesto como nunca antes algunas desigualdades de género que ya conocíamos -como por ejemplo la desigual distribución del trabajo de cuidados, y cómo ello impacta negativamente en el progreso de las mujeres. Sabemos por experiencias anteriores que en contextos de crisis económicas las mujeres tienen mayores probabilidades de quedar desempleadas o de ser expulsadas a la inactividad, y que también tardan más en reincorporarse al mundo del trabajo.

El progreso de las mujeres es, además de un imperativo de derechos, la mejor estrategia de competitividad y progreso para una ciudad global como Buenos Aires. Antes de la pandemia, las ciudades que tenían un mayor desarrollo económico y mejores condiciones de vida también tenían una alta participación laboral de mujeres. Esto no es una casualidad. Más mujeres desarrollándose profesionalmente se traducen en un mayor crecimiento y bienestar para todos.

Hoy más que nunca necesitamos ser eficientes y trabajar en equipo. El sector privado, la sociedad civil y la academia son actores clave para lograrlo, y aliados fundamentales del esfuerzo que vamos a necesitar una vez superada esta pandemia para volver a poner en marcha a la Ciudad en base al talento y el protagonismo de las mujeres.

Estoy seguro de que esta publicación nos va a enriquecer y hacer reflexionar para seguir avanzando en la agenda de igualdad de género de la Ciudad post-pandemia. La incorporación de las mujeres a todos los ámbitos de la sociedad es una fuerza imparable, y, aunque sabemos que falta mucho, nuestro compromiso con ellas es total.

Horacio Rodríguez Larreta, Jefe de Gobierno



Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)

Desde el principio de la pandemia de COVID-19 y el aislamiento social, en IDEA Diversidad notamos que la agenda de diversidad y género en las organizaciones estaba perdiendo terreno; al mismo tiempo que se comenzaban a evidenciar ciertas problemáticas asociadas a la implementación acelerada del trabajo remoto, en un contexto de convivencia (y simultaneidad) entre la jornada laboral y las responsabilidades domésticas. Este escenario no sólo nos hizo posicionar el tema en la comunidad empresarial y promover buenas prácticas; sino que además nos obligó a pensar en el proceso de retorno al espacio de trabajo y la puesta en marcha de una nueva forma de organización y desarrollo de nuestras empresas en el “nuevo normal”. Y teníamos que hacerlo con suficiente anticipación como para no llegar tarde.

En ese marco, para IDEA es clave trabajar en la articulación público-privada no sólo por una cuestión de alcance y de integración de miradas diversas (que, de por sí, es absolutamente relevante), sino también porque somos conscientes que para generar un avance concreto en la disminución de las brechas de género es necesario, además de un cambio cultural, el compromiso de todos los actores sociales.

Inés Cura, Líder de la Red de Diversidad de IDEA

Endeavor Argentina

La pandemia nos da la oportunidad de mirar la equidad de género desde una nueva óptica. Esta nueva realidad nos exige repensar los esquemas laborales y hacer que el trabajo flexible sea más inclusivo: es clave que desde el ámbito público y privado los líderes trabajemos para diseñar políticas que contribuyan a eliminar las subjetividades sobre las mujeres en el trabajo. El contexto demanda líderes empáticos que comprendan todos los factores con los que lidian las mujeres diariamente y proyecten un teletrabajo donde los roles entre hombres y mujeres se complementen dentro y fuera del hogar. El trabajo remoto abre la posibilidad de cambiar el paradigma y contribuir a que haya más mujeres en el mundo laboral.

María Julia Bearzi, Directora Ejecutiva de Endeavor Argentina

UPWARD Argentina

La pandemia del COVID-19 nos desafía a redoblar la apuesta para cerrar las brechas de género en el mercado de trabajo. Sabemos que los esquemas flexibles de trabajo son una herramienta poderosa para ello. Esta guía nos invita a las y los líderes de las organizaciones a repensar estos esquemas y a implementarlos con creatividad para que contribuyan con la igualdad de género. Hoy, más que nunca, tenemos que trabajar en equipo y fortalecer las alianzas público privadas que ya han demostrado ser fundamentales para el desarrollo de una sociedad más igualitaria.

Desde Upward Argentina seguimos comprometidas como el primer día con esta agenda, armando redes de cooperación para ayudar a otras mujeres en sus carreras, fortaleciendo sus liderazgos y construyendo los cimientos para las próximas generaciones.

Viviana Zocco, Chapter Leader de UPWARD Argentina

Introducción

La crisis sanitaria global por el COVID-19 cambió radicalmente la forma en que las familias y las organizaciones (públicas y privadas) gestionan y equilibran las necesidades del trabajo, el consumo y los cuidados. Según datos disponibles en el Sistema de Indicadores de Género de la Ciudad, en Buenos Aires previo a la pandemia las mujeres no solo participaban menos del mercado de trabajo, sino que su inserción laboral se encontraba limitada a ciertas actividades. Los datos muestran también que dedicaban en promedio una hora diaria menos que los varones al trabajo remunerado, y en cambio, alrededor de dos horas y media más al trabajo no remunerado (actividades domésticas y de cuidado en el hogar).

Repensar el mundo del trabajo para la transición hacia la “nueva normalidad” implica necesariamente resolver estas desigualdades. El progreso de las mujeres es, además de un imperativo de derechos, **la mejor estrategia de competitividad y progreso para una ciudad global como Buenos Aires.** Más mujeres desarrollándose en el mundo laboral se traducen en un mayor desarrollo y bienestar para todos y todas.

El reconocimiento, la revalorización y la redistribución del tiempo dedicado a las cargas domésticas, de cuidado y apoyo escolar (que recaen mayoritariamente en las mujeres) son acciones fundamentales y necesarias **para el cierre de las brechas laborales de género, y para el impulso de un desarrollo económico inclusivo.**

Una aplicación con perspectiva de género de esquemas flexibles de trabajo puede ser una herramienta poderosa para lograrlo. El proceso de desconfinamiento gradual tras el aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado por el Gobierno Nacional en marzo de 2020 constituye una oportunidad para impulsar transformaciones culturales y organizacionales (en los ámbitos públicos y privados) que promuevan mayores niveles de igualdad entre varones y mujeres.

Para ello **es importante evitar la implementación de políticas y prácticas sesgadas de género que desfavorecen a las mujeres en su desarrollo de carrera** y que lleven -por ejemplo- a que los varones se reincorporen al trabajo presencial en mayor medida o más rápido que las mujeres. De otra forma, muchas mujeres madres o con responsabilidades de cuidado familiar podrían verse incentivadas a reducir sus jornadas laborales, hacer uso de licencias pagas o esquemas de flexibilidad que desaceleren su carrera, o incluso abandonar sus puestos de trabajo.

La puesta en marcha de estos esquemas debe -además- ir **acompañada por una transformación cultural que permita una redistribución equitativa de los tiempos entre los géneros.** También con estrategias, políticas y prácticas corporativas integrales, que no se limiten a la difusión de campañas comunicacionales.

Esta guía busca ayudar a las organizaciones a implementar esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género. Incluye definiciones, condiciones y medidas específicas para su implementación, así como también una selección de buenas prácticas de organizaciones socias de la Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo de la Ciudad.

Capítulo 1

Implementación efectiva de esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género



El trabajo flexible, en su amplitud, consiste en un modo de administrar los tiempos y organizar las tareas de forma tal que permita a cualquier persona empleada articular simultáneamente su desarrollo profesional, sus responsabilidades familiares y sus espacios de ocio o desarrollo personal. **Refiere a distintas modalidades laborales flexibles de horarios (variables, flotantes, libres, bancos de horas etc.) y espacios de trabajo (teletrabajo, reuniones virtuales, reducciones de traslados, etc.).**

No existen esquemas universalmente válidos que se puedan implementar por igual en todo el ámbito organizacional. En cambio, es necesario definir un conjunto de políticas y prácticas que se ajusten a las necesidades de cada organización como a las de su público interno, a modo de evitar una aplicación indiscriminada de estas medidas y poder ofrecerlas a las áreas o funciones que realmente las necesiten.

Adicionalmente desde una perspectiva de género, **la introducción de la flexibilidad en las formas de trabajar invita a las organizaciones a pensar también en esquemas que eviten la feminización del uso de estas prácticas, la profundización de roles de género y la ampliación de desigualdades.**

De lo contrario, ante la persistencia de una distribución tradicional de las responsabilidades domésticas y de cuidado, **se corre el riesgo de que la principal variable de ajuste sea el tiempo de las mujeres** y la intensidad en su uso. De esta forma, las empresas obtendrán como beneficio potencial una disminución en sus costos laborales, pero serían las mujeres quienes deban asumir los costos de la lenta transformación en la redistribución de estas responsabilidades hacia el interior de las familias, suplir la ausencia o escasa disponibilidad de servicios vinculados al cuidado y soportar una mayor vulnerabilidad de dicha inclusión laboral (CIEPP, 2010; CIPCI, 2018).

Interrogantes para pensar el trabajo flexible durante el desconfinamiento con perspectiva de género

- ¿Cómo garantizar que las organizaciones apliquen esquemas flexibles de forma igualitaria en todos los sectores y niveles jerárquicos?
- ¿Cómo evitar que los esquemas flexibles reproduzcan -o incluso intensifiquen- las culturas organizacionales y prácticas informales machistas?
- ¿Cómo adaptar los procesos de evaluación de desempeño, de promociones internas y pago de bonos o incentivos durante la implementación de modalidades flexibles, de forma tal de neutralizar los sesgos de género?
- ¿Cómo evitar que se intensifique la feminización de las modalidades flexibles de trabajo ante su expansión, tal como sucede con el trabajo a tiempo parcial?
- ¿Cómo evitar que en los hogares con hijos/as y personas a cargo sean las mujeres las que mayormente opten por modalidades flexibles?
- ¿Qué acciones adicionales deben implementarse para los y las trabajadoras con hijos/as y personas a cargo? ¿Y para las trabajadoras jefas de hogares monoparentales?

1.1. Medidas y condiciones necesarias que deben acompañar la implementación de esquemas flexibles de trabajo

Las organizaciones deben revisar sus estructuras y ofrecer esquemas flexibles de trabajo a la mayor parte de áreas, roles y posiciones posibles. Esto incluye, por ejemplo, el acondicionamiento de los espacios de trabajo y el equipamiento digital adecuado que faciliten a quienes estén teletrabajando poder participar de las actividades que se llevan a cabo presencialmente en igualdad de condiciones.

“Desde marzo la gestión del Gobierno de la Ciudad se volcó a modo virtual de un día para el otro y de forma exitosa: los equipos se adaptaron y los proyectos pudieron seguir avanzando con buena velocidad. Sin embargo, la toma de decisiones de alto nivel se realizó en reuniones mixtas, con funcionarios/as participando de forma presencial, y otros/as de manera remota. Para evitar que las personas que participan de forma remota (mayoritariamente mujeres) puedan escuchar y ser escuchadas de

forma adecuada, todas las salas de la sede central del Gobierno se acondicionaron con cámaras y sistema de audio adecuados. Ello fue, además, una demanda específica de la Red de Mujeres Funcionarias de Gobierno para garantizar que todos y todas puedan participar de los espacios de decisión en igualdad de condiciones.”

Lucila Capelli, Subsecretaria de Planificación de la Movilidad. Secretaría de Transporte y Obras Públicas, GCBA

- Su disponibilidad debe formularse teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de empleadores/as y colaboradores/as, y deben tener en cuenta particularmente las recomendaciones de la OIT (R165, 1981) sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares.
- Estas políticas deben tener como principal objetivo una mejor organización social de los cuidados de la vida.
- Deben ser pensadas para uso y disfrute de tanto varones como mujeres, para que no se conviertan en una nueva fuente de discriminación y precariedad laboral para ellas. Al mismo tiempo, han de ser concebidas como fórmulas orientadas a lograr una mayor corresponsabilidad de los varones en las tareas del cuidado.
- Liderazgo organizacional: es fundamental que los líderes estén convencidos y comprometidos con el cambio cultural que implica la adopción de esquemas flexibles. E incluso que lo promuevan a través del ejemplo, que es la única forma de eliminar cualquier tipo de estigmatización del trabajo flexible.
- El rol de supervisores/as y gerentes/as es clave para el correcto funcionamiento de los esquemas flexibles: es esencial que fijen objetivos y expectativas claras, y permitan la mayor libertad para ajustar horarios y esquemas siempre y cuando cumplan con las necesidades de clientes, colegas y la organización.

- Los líderes deben estar comprometidos con asegurar el bienestar ergonómico y emocional de sus equipos más allá del trabajo -lo que incluye fundamentalmente sus necesidades familiares y de cuidados-.
- **Las organizaciones deben trabajar para fomentar culturas de trabajo flexible¹, y no solo modalidades flexibles de trabajo.** Esto ayuda a promover ambientes laborales más igualitarios. Implica un cambio de paradigma donde es la persona empleada la que determina sus propios esquemas flexibles en función de sus necesidades de vida individuales.
- Las medidas deben ir acompañadas estratégicamente de otras políticas, prácticas y acciones que promuevan la igualdad de género al interior de las organizaciones, como las que promueve la Iniciativa Pública-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo de la Ciudad.

1.2. Estrategias para una asignación equitativa del trabajo flexible

- Implementar registros y evaluaciones sobre el uso de licencias y esquemas de trabajo flexible, con datos desagregados por género que contemplen la diversidad de situaciones familiares y las características de personas a cargo dentro y fuera del hogar. El seguimiento de estos indicadores permite detectar fortalezas y áreas de mejora de las iniciativas a lo largo del tiempo, como también identificar si acentúan o no las brechas de género.
- Recabar las demandas de cuidados de colaboradores y colaboradoras, y las características de las personas a su cargo. Sobre la base de esta información, ofrecer a toda la organización un conjunto con opciones de arreglos ajustados de trabajo flexible, que se asignen según las necesidades relevadas. Se podría priorizar cumplir con esas necesidades de acuerdo a parámetros como los siguientes:
 - Familias monoparentales con niñas/os de hasta 2 años.
 - Padres y madres con niños/as de hasta 2 años.
 - Padres y madres con niños/as de 2 a 13 años.
 - Personas que conviven con adultos mayores y/o personas con discapacidad dependientes de cualquier edad.

“Para poder construir una propuesta de retorno al lugar de trabajo que contemple todas las realidades y configuraciones familiares, creímos fundamental escuchar a las empleadas del Gobierno que actualmente se encuentran trabajando de manera remota. Para ello realizamos dos encuestas y cinco focus para conocer sus

experiencias actuales en convivencia con las tareas de cuidado de familiares y/o tareas domésticas y las expectativas sobre la implementación de esta modalidad de trabajo en un futuro”.

Julia Domeniconi, Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos, GCBA

¹ Para una guía sobre cómo avanzar hacia culturas flexibles de trabajo ver Gallup, 2016.

- Definir y proponer un esquema de alternancia equitativa entre los géneros, para que varones y mujeres con personas a cargo adopten de forma intercalada semanas o jornadas de trabajo presencial y trabajo remoto, al menos hasta la recomposición de la infraestructura de cuidados y las redes personales de apoyo doméstico.
- Fomentar la participación de colaboradoras/es en el diseño del funcionamiento de las nuevas realidades del trabajo. De ser posible, se puede recurrir a redes de empleados conformadas para capturar percepciones y necesidades.

“Fue fundamental la participación de todo el equipo en el diseño de los protocolos a implementar durante la pandemia en las más de 270 tiendas de Isadora y Todo Moda que tenemos en el país. Y también es esencial seguir trabajando de manera participativa en la planificación de los esquemas flexibles para el regreso al trabajo.

En el nuevo orden, las organizaciones -y los líderes- debemos generar las instancias y climas que favorezcan una mayor participación y visibilización de las mujeres. En Blue Star Group estamos convencidos y lo hemos comprobado: la ventaja competitiva de ser una empresa con mujeres.

Martín Castelli, Presidente de Blue Star Group

- Definir e implementar esquemas incrementales de flexibilidad, escalonados en el tiempo, hasta poder satisfacer plenamente las necesidades/demandas de sus colaboradores/as.
- Ofrecer licencias de adaptación escolar para que madres/padres puedan acompañar a niños/as a cargo en la readaptación a las clases presenciales.
- Adaptar los horarios de trabajo a los servicios y actividades vinculados con los cuidados (horarios escolares; funcionamiento de supermercados, farmacias, centros de salud, vacunatorios, etc; agilización y/o eliminación de trámites públicos; etc.).
- Reformular las jornadas laborales e impulsar medidas adicionales de flexibilidad horaria en función de las necesidades de colaboradoras/es, pautando interrupciones de trabajo más seguidas, horarios de almuerzo extendidos, reuniones eficientes y responsables, semanas laborales comprimidas, etc.

Durante el aislamiento, Globant migró el 99% de su equipo a la modalidad remota. Entre otras iniciativas, puso a disposición de sus equipos un espacio de escucha y atención individual de las necesidades de sus colaboradores/as. Algunas de las medidas que se tomaron como respuesta

a los pedidos de ayuda de quienes se encontraban al cuidado de niños/as fueron: la asignación de recursos a quienes pudieran delegar algunas tareas y la adecuación de los horarios de trabajo a las tareas de cuidado.

Mercedes McPherson, Responsable de Diversidad y Talento, Globant Argentina

- Promover esquemas flexibles de trabajo para personas gestantes y para mujeres y varones en los primeros meses de vida de sus hijos/as. Implementar acciones específicas para incentivar que los varones adopten estos beneficios en igual medida. Por ejemplo, mediante la extensión de beneficios y licencias de cuidado, cupos de días de trabajo remoto o flexible para uso exclusivo de los varones, o incluso pautando su obligatoriedad.
- Acompañar con procesos de comunicación interna no sexista y libre de sesgos de género, la difusión de información sobre las políticas de la empresa de integración vida-trabajo y con campañas de concientización que deconstruyan masculinidades tradicionales y promuevan la importancia de la corresponsabilidad.
- Acompañar con capacitaciones de perspectiva de género en toda la estructura organizacional, que incluyan también la formación en capacidades blandas para una mejor integración vida-trabajo y distribución de las cargas de cuidado. Al mismo tiempo, dado el ritmo constante y acelerado del cambio en el mercado laboral, los sistemas de capacitación deberán ser flexibles y garantizar la renovación continua de las habilidades de la fuerza de trabajo durante el ciclo de vida. Este enfoque requiere un compromiso más sistémico de los gobiernos, los/as colaboradores/as y las empresas para tomar decisiones sobre cuándo y cómo readaptarse y volver a capacitarse.

Resulta absolutamente crítico introducir el enfoque de género para pensar la post pandemia. Esta crisis afectará especialmente a las mujeres. Si no hay políticas institucionales (tanto en el mundo de las empresas y como en el

sector público) es difícil que podamos sostener y defender los logros alcanzados por los movimientos de mujeres.

Paula Narváez - Representante de ONU Mujeres de Argentina

Capítulo 2

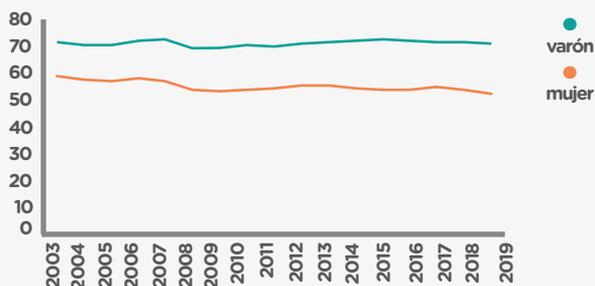
Fundamentos para la implementación de esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género



2.1. Situación de las mujeres en el mercado de trabajo en CABA

Según la Encuesta Anual de Hogares de 2019, mientras que un 71,7% de los varones de la Ciudad de Buenos Aires son económicamente activos, un 58,9 % de las mujeres participan activamente en el mercado de trabajo, lo que **representa una brecha de casi 13 puntos porcentuales** entre las **tasas de actividad**.²

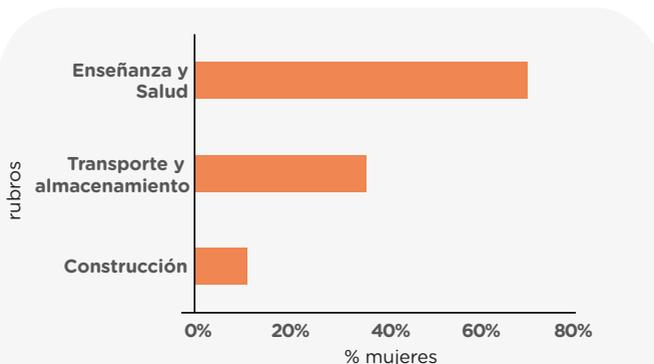
Tasa de actividad



Fuente: EAH (2019) Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC)

Además de un menor nivel de participación en el mercado de trabajo, **su inserción laboral se encuentra limitada a ciertas actividades**. Mientras que se observa una concentración de mujeres en Enseñanza y Salud (actividades esenciales en el marco del ASPO), en el resto de los sectores su presencia es minoritaria en relación con los varones y se hace marginal en aquellos históricamente masculinizados.

Participación femenina según rubro de actividad



Fuente: EAH (2017) Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC)

² Para conocer más sobre esta encuesta visitar: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/sipr/genero/principal-indicador?indicador=tas_act

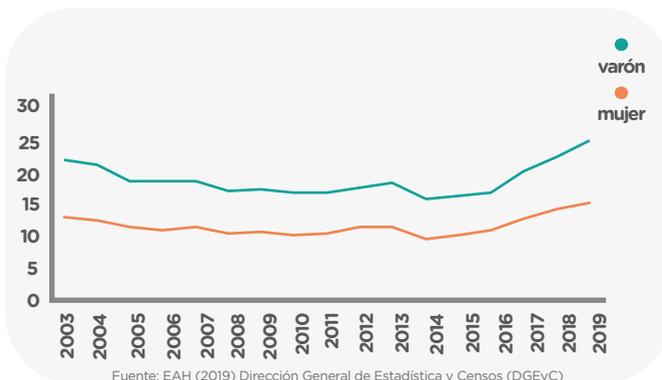
Según la Encuesta sobre Uso del Tiempo en la Ciudad de Buenos Aires (2016), las mujeres le destinan aproximadamente **una hora diaria menos que los varones al trabajo remunerado, y en cambio, le dedican alrededor de dos horas y media más al trabajo no remunerado**³(actividades domésticas y de cuidado en el hogar).



Esta desigualdad **se mantiene independientemente de su condición de actividad en el mercado de trabajo** -se advierte por ejemplo que las mujeres ocupadas invierten más tiempo que los varones desocupados o inactivos-, y además **se amplía aún más en sectores socioeconómicos con menores ingresos**.

Estos indicadores muestran que las mujeres, además de ser menos en el mercado de trabajo, ven también reducida su disponibilidad para ingresar y desarrollarse, lo que las limita a aceptar **puestos laborales más flexibles o a tiempo parcial**. En la Ciudad, es mayor la proporción de mujeres que de varones que involuntariamente trabajan menos de 35 horas semanales y están dispuestas a trabajar mayor cantidad de horas

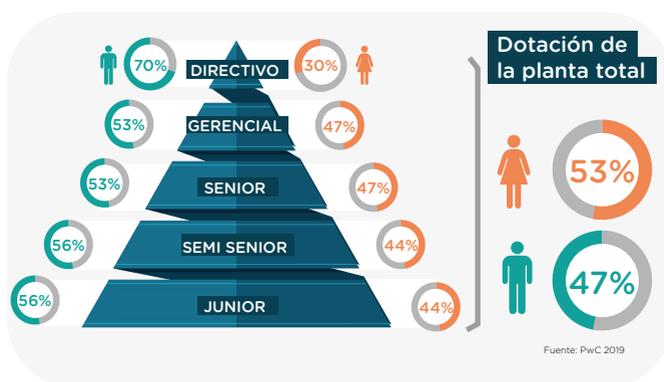
Tasa de subocupación



³ Para conocer más sobre esta encuesta visitar: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/sipr/genero/principal-indicador?indicador=prom_t_simul_dom_16

Para el conjunto de organizaciones analizadas en el marco de la Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo de la Ciudad (que incluye a la administración pública, empresas privadas y empresas con participación societaria del Gobierno) se observa una presencia de mujeres del 54% entre sus dotaciones. Sin embargo, aunque a nivel general este dato refleja una situación de relativa paridad, **la presencia de mujeres se ve concentrada en posiciones de la base piramidal y se reduce significativamente en niveles jerárquicos superiores.**

Dotación del personal de las organizaciones que conforman la Iniciativa Público Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo según sexo y jerarquía



2.2. Fundamentos de la distribución igualitaria de las responsabilidades domésticas y de cuidado entre varones y mujeres

La evidencia global es contundente: **una mayor igualdad de género en las oportunidades económicas contribuye a un crecimiento económico más fuerte y más sostenible** (OCDE, 2012).

Sin embargo, múltiples **factores sistémicos arraigados en la sociedad obstaculizan y/o condicionan el acceso y permanencia de las mujeres en el mercado laboral.** En general, estos factores suelen relacionarse con **estereotipos y sesgos inconscientes de género** que intervienen en las distintas etapas del ciclo de vida laboral de las personas, y se observan claramente en los datos estadísticos señalados anteriormente.

Dichos factores afectan negativamente la autonomía económica de las mujeres y refuerzan roles de género que las limitan a determinados sectores de la economía y funciones o áreas dentro de las estructuras organizacionales (**paredes de cristal**) o a posiciones de determinado nivel de jerarquía, prestigio y responsabilidad (**techos de cristal**).

Una de sus manifestaciones más claras es la carga de trabajo desproporcionada que las mujeres continúan asumiendo de forma cotidiana, la cual produce tensiones permanentes entre la esfera laboral y doméstica. Además de las exigencias físicas, emocionales e intelectuales que conllevan, sobre la creencia generalizada de que los ingresos de las mujeres son complementarios a los de la pareja, estas tensiones obligan a muchas a enfrentar el **dilema de optar entre una esfera y otra**, aunque en gran parte de los hogares monoparentales ni siquiera existe esta opción. De esta forma ven reducida su disponibilidad para ingresar y permanecer en un trabajo, lo cual implica que **muchas veces opten por puestos laborales más flexibles o a tiempo parcial -entre otros-, en general de carácter temporal, precarizado o de baja remuneración.**

El ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo en las últimas décadas aún no se corresponde con una distribución más justa de las responsabilidades domésticas y de cuidado, particularmente entre parejas heterosexuales convivientes. **Las brechas de género en el uso del tiempo y la necesidad de las mujeres de equilibrar el trabajo dentro y fuera del hogar continúan limitando su participación en actividades remuneradas, restringen sus ingresos monetarios y obstaculizan el avance en sus carreras.**

Existen **prácticas organizacionales de flexibilización de horarios y espacios de trabajo** (incluyendo el teletrabajo) que resultan **clave para una mejor integración de la vida laboral, familiar y personal**, altamente condicionada por la desigual distribución entre varones y mujeres del trabajo no remunerado (tareas domésticas y de cuidado). Sin embargo, es clave que estas iniciativas resulten positivas para **fomentar no solo la incorporación de más mujeres, sino también su permanencia, continuidad y -sobre todo- posibilidades efectivas de desarrollo y crecimiento interno en las organizaciones.**

Esta problemática invita a implementar distintas modalidades de trabajo flexible que **permitan a cualquier persona compatibilizar sus necesidades, intereses y responsabilidades entre las diferentes esferas de su vida.** Y que, al mismo tiempo, promuevan la toma de conciencia y la internalización de la **corresponsabilidad** por parte de los varones.

2.3. Riesgos del trabajo flexible desde una perspectiva de género

El teletrabajo ha significado un aumento en la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral en la mayor parte de los países europeos desde la implementación de mayor flexibilidad laboral a mediados de los noventa. **Sin embargo, en contextos institucionalmente débiles y socialmente vulnerables, como el latinoamericano, esta flexibilidad puede derivar en una profundización de su precariedad: empleos atípicos temporales o de interinidad, trabajo a domicilio, de corta duración o de régimen autónomo (CIEPP, 2010).**

Por sí solo, el teletrabajo es una medida insuficiente. Si bien hay numerosas buenas prácticas en las organizaciones de la Ciudad (liderazgos inclusivos, equipamiento ergonómico en el hogar, trabajo por objetivos), **su implementación debe poder garantizar condiciones mínimas para que las mujeres no se vean afectadas negativamente** (soportando, por ejemplo, mayores niveles de estrés por la necesidad de compatibilizarlo con mayores cargas de cuidado).

Nuevas formas de organización del trabajo pueden introducir nuevos y severos elementos de incertidumbre en la distribución de los tiempos de trabajo, y no redundarán en una mejora del bienestar de las mujeres si se mantienen las formas culturales y de asignación de las tareas domésticas y de cuidados.

La Ley N° 6.025 de Licencias familiares del GCABA crea, amplía y flexibiliza el goce de derechos de los/as empleados/as, ya sean progenitores o adoptantes, fomentando coparentalidad y facilita la inserción de la mujer en el mercado de trabajo.

Licencias exclusivas para la persona no gestante:

- La licencia por nacimiento de hijo/a se extiende a 15 días corridos.
- Contempla una excedencia de 120 días sin goce de sueldo, no transferible.
- Se suma una nueva licencia de 30 días corridos con goce de sueldo, que puede tomar durante el primer año de vida del hijo/a.
- Ambas medidas se aplicarán en caso de adopción, donde también se contempla un esquema creciente de días según la cantidad de niños, niñas y adolescentes adoptados y su edad.

En el caso de la licencia para la persona gestante:

- Se le otorga la opción de transferir los últimos 30 días de su licencia por maternidad con goce de haberes a la persona no gestante, en el caso de que también sea empleado/a de la Ciudad.

Si la implementación de estas prácticas en el ámbito organizacional se enfoca en la **figura de la mujer-madre** y no contempla la diversidad de necesidades sociales y familiares, se corre **el riesgo de reproducir estereotipos de género, profundizar la feminización de la flexibilidad y ampliar brechas de género y desigualdades socioeconómicas**. De esta manera, es posible que estas medidas tiendan a naturalizar el

rol de las mujeres como responsables del ámbito doméstico, profundizar la desigual distribución de tareas del hogar y de invisibilizar la diversidad de composiciones familiares -monoparentales, con jefatura femenina o integradas por parejas de mujeres lesbianas, varones gays o personas trans- y a personas que eligen otros proyectos de vida -como mujeres sin hijos, jóvenes, etc.-

En definitiva, una **promoción de esquemas flexibles de trabajo** con perspectiva de género debe tener en cuenta y evitar la reproducción de actitudes discriminatorias arraigadas en los **sistemas culturales y las normas dominantes** en la sociedad. **Específicamente, se debe trabajar para que las nuevas modalidades de trabajo neutralicen las barreras que imposibilitan el acceso, progreso y permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo.**

2.4. Necesidad de transformar modelos mentales organizacionales y prácticas informales

En sus inicios en la década del noventa en los países anglosajones, los esquemas de trabajo flexible o remoto fueron impulsados para que las mujeres trabajadoras puedan compatibilizar su trabajo con tareas de cuidado familiares. Por lo tanto se asume que los varones no necesitan estos esquemas flexibles. Y aquellos que optan por esquemas remotos son vistos como menos comprometidos y penalizados (ASA, 2014). Los líderes de las organizaciones tienden a creer que los colaboradores presenciales están más comprometidos con el trabajo y a recompensarlos en mayor medida que a quienes trabajan de forma remota (Cristea y Leonardi, 2019).

En muchas organizaciones aún persiste una **representación del “trabajador ideal”** vinculada a quienes llegan temprano, se quedan en sus puestos hasta tarde, nunca faltan al trabajo por razones médicas o familiares, etc. (Thomason y Williams, 2020)

La mayoría de las organizaciones fueron pensadas teniendo en cuenta al trabajador varón, con plena disponibilidad para el trabajo y con movilidad irrestricta. La retribución y la promoción profesional están asociadas a dicha dedicación plena, lo cual perjudica a aquellas mujeres -o personas- que no se adaptan a este modelo.

Las culturas de trabajo que exigen principalmente disponibilidad “en todo momento y lugar” repercuten injustamente en las mujeres, ya que son ellas quienes generalmente asumen más responsabilidades relacionadas con el hogar y la familia.

Incluso entre organizaciones que ofrecen esquemas flexibles, **muchas personas pueden no sentirse cómodas o hasta verse desincentivadas a aprovechar estos beneficios.** Pueden sentir preocupación por repercusiones negativas en su desarrollo profesional o su retribución, en su vínculo con superiores y colegas. Algunos incluso se sienten culpables por no estar presentes en el lugar de trabajo (Gallup, 2016).

Las culturas laborales flexibles no solo favorecen la incorporación de mujeres, existe evidencia de que las modalidades de trabajo flexible pueden promover también el aumento del porcentaje de mujeres en los puestos directivos y en el escalafón corporativo que lleva a esos puestos (OIT, 2019).

Lograr una integración exitosa entre las esferas laboral, familiar y personal trae aparejado un cambio fundamental en la cultura del trabajo y la valoración del éxito. **Implica redefinir los criterios de disponibilidad** y productividad, es decir, reducir la relevancia otorgada al presentismo -siempre que la función lo permita- y el cómputo de horas dedicadas al cumplimiento de los objetivos laborales.

En cambio, se requiere **priorizar la consecución de resultados** (Chamorro, Gillard e Ibarra, 2020). Esto contribuye a derribar la creencia de que son mejores las colaboradoras y los colaboradores con mayor disponibilidad horaria en el espacio de trabajo, a la vez que otorga mayor valor a la gestión del tiempo, en función de la productividad y el desarrollo de las personas en todos los ámbitos de su vida.

Para que cualquiera se apropie y aproveche de este tipo de políticas y beneficios, es relevante que la flexibilidad vaya acompañada de transformaciones en las organizaciones sobre su cultura organizacional y sus prácticas informales.

2.5. Trabajo flexible: la experiencia del COVID-19

La pandemia global del COVID-19 llevó a una aceleración sin precedentes de la aplicación de esquemas flexibles de trabajo, principalmente el teletrabajo. Si bien aún no existen estudios exhaustivos y concluyentes, ni tampoco contamos con información desagregada por género, se observan las siguientes tendencias:

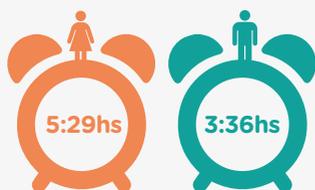
- Grandes diferencias entre las industrias y sectores productivos en su capacidad y posibilidad de aplicación de teletrabajo.
- Amplias desigualdades entre las organizaciones grandes y pequeñas para aplicar efectivamente el teletrabajo y poder brindarles a sus teletrabajadores/as las herramientas necesarias (conexión a Internet de hogares, acceso a equipamiento seguro y adecuado, adaptación de procesos y normas, capacitación, etc).
- Grandes desigualdades entre colaboradores/as en la capacidad de adaptación a la nueva modalidad de trabajo (brecha digital, brechas de acceso a computadora e infraestructura adecuada, etc).
- Alta proporción de personas dispuestas a incorporar el teletrabajo: sólo un 19% de las personas prefiere su oficina o lugar de trabajo (Adecco, 2020).
- Previo al COVID-19, del conjunto de trabajadores asalariados registrados que hacían uso del trabajo remoto, solo un 29% eran mujeres (CIPPEC, 2020)

- Durante el aislamiento, de acuerdo con estimaciones de CIPPEC para toda la Argentina (CIPPEC, 2020), hay una brecha de género de alrededor de casi 10 puntos porcentuales en la posibilidad de hacer teletrabajo: mientras que entre un 32 y 34% de los varones ocupados realizan tareas que pueden desempeñarse remotamente, entre las mujeres ocupadas esta proporción se reduce al 24-25%.
- En gran medida, esto se explica por las características de los trabajos que realizan: los varones son mayoría en puestos directivos, que son más fáciles de realizar de manera remota, mientras que las mujeres están sobrerrepresentadas en el mundo de los servicios (en general) y servicios sociales (en particular), que requieren una mayor cercanía.
- Lo mencionado anteriormente coincide con cargas mayores de cuidado y/o gestión de personas fuera del hogar y con restricciones en la movilidad que influyen sobre el nivel de bienestar/comodidad de los colaboradores y colaboradoras con los esquemas flexibles. Se encuentran **interrumpidos los servicios de enseñanza, crianza y cuidado, los servicios de trabajadoras/es de casas particulares y de las redes familiares/personales de apoyo doméstico** que permitían a muchas mujeres trabajadoras el desempeño exitoso de sus funciones laborales y el avance de sus trayectos profesionales.
- Alta proporción de los hogares con dificultades para equilibrar trabajo remunerado y vida familiar durante el confinamiento. Según una encuesta realizada por Adecco⁴ de las personas encuestadas con hijos, el 48% declara equilibrar su vida familiar correctamente: para un 31% depende del día y de la rutina de trabajo y para el 21% restante es prácticamente imposible lograrlo (Adecco, 2020). De acuerdo con otra encuesta realizada por UNICEF⁵, el 51% de las mujeres declaran sentir una mayor sobrecarga de tareas del hogar, principalmente de limpieza, cuidado de niños/as y de apoyo escolar. Esta sobrecarga, que ya se observaba presente previamente y se intensificó durante la pandemia, ocurre tanto en hogares con jefatura masculina como femenina.

En el aislamiento, las mujeres tienen una mayor carga de trabajo de cuidados no remunerados

Antes de la pandemia

Las mujeres dedicaban, en promedio, 1:53 más por día a las tareas de cuidado



Fuente: SIGBA, Encuesta del Uso del Tiempo, DGEyC, 2016

Durante de la pandemia



Fuente:Unicef, 2020

4 Para conocer más resultados de esta encuesta dirigirse a: <https://www.adecco.com.ar/noticias/argentinos-haciendo-home-office-durante-cuarentena/>

5 Para conocer más resultados de esta encuesta dirigirse a: <https://www.unicef.org/argentina/media/7866/file>

Bibliografía Consultada

- Adecco (2020) “¿Cómo se sienten los argentinos haciendo home office por la cuarentena por el coronavirus?”.
Disponible en:
<https://www.adecco.com.ar/noticias/argentinos-haciendo-home-office-durante-cuarentena/>
- American Sociological Association (2014) “Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network”.
Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122414531435>
- CIEPP (2010) “Las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar: las implicancias económicas y sociales de su ausencia en América Latina”.
Disponible en: <http://www.ciepp.org.ar/images/ciepp/docstrabajo/doc%2077.pdf>
- Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (2018) “Policy in Focus”. Volumen 15, Edición No.1. Abril 2018.
Disponible en:
https://ipcig.org/pub/esp/PIF41SP_Las_mujeres_en_el_trabajo_abordar_las_desigualdades.pdf
- Chamorro-Premuzic, T., J. Gillard y H. Ibarra (2020) “Why WFH Isn’t Necessarily Good for Women”.
Disponible en: <https://hbr.org/2020/07/why-wfh-isnt-necessarily-good-for-women>
- CIPPEC (2020) “Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19”.
Disponible en:
<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentin...-3.pdf>
- Cristea, I. y P. Leonardi (2019) “Get Noticed and Die Trying: Signals, Sacrifice, and the Production of Face Time in Distributed Work”.
Disponible en: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2018.1265>
- Dirección General de Estadísticas y Censos, GCBA (2017) “Población ocupada y población asalariada de la Ciudad de Buenos Aires desde una mirada de la desigualdad de género en el mercado de trabajo. Año 2017”.
Disponible en:
https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/11/ir_2018_1310.pdf
- Gallup (2016) “Women in America: Work and Life Well-Lived”.
Disponible en:
<https://www.gallup.com/workplace/238070/women-america-work-life-lived-insights-business-leaders.aspx>

- OCDE (2012) “Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the Mcm 2012”.
Disponible en: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>
- OIT (1981) “R165 - Recomendación sobre los trabajadores con responsabilidades familiares”.
Disponible en:
https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R165
- OIT (2019) “Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio”.
Disponible en:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf
- Thomason, B. y Heather Williams (2020) “What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic?”.
Disponible en:
<https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>
- UNICEF (2020) “Encuesta COVID Percepción y actitudes de la población. Impacto de la pandemia y las medidas adoptadas sobre la vida cotidiana”.
Disponible en:
<https://www.unicef.org/argentina/media/7866/file>

Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo de la Ciudad

¿Qué es?

Es una iniciativa que convoca al diálogo y a la acción entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil para incluir a **más mujeres en el mercado de trabajo en igualdad de condiciones** y hacerlas protagonistas del desarrollo económico de la Ciudad.

¿Cómo vamos a lograrlo?

Con un Plan de Acción Público-Privado con metas y acciones específicas en torno a 5 ejes estratégicos:



Participación laboral



Puestos de decisión



Brecha salarial



Conciliación trabajo-vida familiar



Mujeres emprendedoras

Proceso de la iniciativa

- 1 Adhesión de empresas
- 2 Generación de evidencia
- 3 Eventos públicos de diálogo
- 4 Espacios de cocreación
- 5 Plan de Acción Público-Privado
- 6 Monitoreo y rendición de cuentas



¿Cómo adherir?

Para recibir más información escribinos a: igualdadgenero@buenosaires.gob.ar

Elaborada por:



Vamos Buenos Aires



RED
Red de Empresas
por la Diversidad



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Con el auspicio y apoyo técnico de:



endeavor
ARGENTINA

UPWARD
ARGENTINA

