



**NEGOCIOS Y  
POLÍTICAS ORIENTADAS A LA FAMILIA**  
Un informe de evidencias

Autores: Subajini Jayasekaran, Ines Kämpfer, Christopher Kip y Berit Knaak

Foto de portada:

© UNICEF/UN0306257/Sokol

## Introducción

Las políticas de empleo pueden tener un profundo impacto en el bienestar tanto de los trabajadores como de sus familias. Cada vez más se reconoce que la posibilidad que los padres trabajadores tienen para conciliar su vida laboral con las responsabilidades familiares influye en su capacidad de mantener y cuidar a sus hijos. Esta capacidad es particularmente crítica para los trabajadores de familias vulnerables y de bajos ingresos, donde los niños están en riesgo de sufrir privaciones de sus derechos fundamentales y acceso restringido a servicios básicos. Por lo tanto, todo diseño y formulación de políticas orientadas a la familia debe considerar el impacto y la influencia que las condiciones laborales y los empleadores, tienen en el asunto. Este informe explora el papel de los empleadores del sector privado respecto a las políticas orientadas a la familia. En específico, pretende comprender:

- ¿Cuáles políticas son relevantes para familias y empleadores en el lugar de trabajo?
- ¿Cuáles son los impulsores principales para la acción empresarial en las políticas orientadas a las familias?

Este documento resume las evidencias de la literatura, así como los hallazgos nuevos de una encuesta mundial de UNICEF próxima a publicarse, respecto a las políticas orientadas a la familia que han sido aplicadas por los negocios alrededor del mundo. Reconociendo las deficiencias que existen en la bibliografía, este informe concluye con recomendaciones para que tanto los gobiernos como los negocios fortalezcan la adopción de políticas laborales orientadas a la familia.

## Evidencias

### ¿QUÉ SON LAS POLÍTICAS DE NEGOCIOS ORIENTADAS A LA FAMILIA?

Las políticas orientadas a la familia suelen definirse como aquellas que ayudan a conciliar la vida laboral con la vida familiar.<sup>1, 2, 3</sup> Sin embargo, si bien el enfoque suele estar en los beneficios y la flexibilidad para los padres trabajadores, es central reconocer que estos arreglos tienen efectos en el bienestar de los hijos de los trabajadores. Por ejemplo, una revisión sistemática de la literatura de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) concluyó que la licencia parental remunerada parece reducir la mortalidad infantil.<sup>4</sup> De forma similar, una revisión más global, en la que se incluyeron países de ingresos bajos y medios, reconoce los beneficios que estas políticas generan para los niños. Indica que la licencia parental remunerada puede contribuir de forma importante a los resultados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la salud y el bienestar tanto de los padres como de sus hijos. Por ejemplo, la licencia parental remunerada se ha asociado con la disminución de la incidencia de mortalidad infantil y de bajo peso al nacer; el aumento en los índices de amamantamiento; la cobertura de vacunación; el mejoramiento del desarrollo cognitivo y el rendimiento escolar en los niños, así como menor prevalencia de los casos de maltrato infantil.<sup>5</sup>

En consecuencia, este informe adopta un enfoque de derechos de los niños con respecto a la definición de políticas orientadas a la familia que reconocen explícitamente estos resultados para los niños. Amplía los criterios de las políticas orientadas a la familia, pues las define como aquellas que tienen un impacto positivo en: (a) la capacidad de los trabajadores para conciliar las responsabilidades laborales y familiares, y (b) que también promueven el bienestar y el desarrollo de sus hijos.

Este informe esboza las categorías clave de las políticas para el lugar de trabajo orientadas a la familia en función de las dimensiones de tiempo, recursos y servicios. Esta descripción se fundamenta en una revisión de la literatura académica, Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como en otras directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Corporación Financiera Internacional (CFI), las Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU), Global Compact y otras normas internacionales reconocidas. Las políticas de negocios se dividen en *políticas orientadas a la familia* y en *otras políticas pertinentes*.

Categoría	Impacto en los niños	Ejemplos
<i>Políticas orientadas a la familia</i>		
<b>TIEMPO</b>		
Licencia parental (por maternidad y por paternidad)	La licencia por maternidad remunerada no solo es un derecho laboral básico, sino que además es crucial para la salud y el desarrollo infantil. La licencia parental remunerada es importante para que las madres puedan recuperarse luego del parto y para que los padres (figura masculina) proporcionen el cuidado adecuado a sus bebés. También es esencial para promover la lactancia materna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia por maternidad remunerada</li> <li>• Licencia por paternidad remunerada</li> <li>• Licencia parental remunerada</li> <li>• Licencia por emergencia</li> <li>• Licencia para cuidado</li> </ul>
Recesos para lactancia	Regresar al trabajo puede ser un gran obstáculo para las prácticas óptimas de lactancia materna. Por esto, los recesos para la lactancia durante las horas de trabajo son importantes puesto que permiten acomodar la lactancia materna o la extracción de leche materna en el trabajo. <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesos para amamantar durante las horas de trabajo (por ejemplo, dos descansos de 30 minutos en 8 horas de trabajo)</li> </ul>
Arreglos de trabajo flexibles	Los horarios de trabajo flexibles y los arreglos orientados a la familia permiten a los padres equilibrar el trabajo y la vida familiar. Les permite pasar tiempo de calidad cuidando a sus hijos, lo cual se relaciona con el desarrollo infantil temprano), (por ejemplo, prevención del abandono escolar). <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo flexibles (incluidos el teletrabajo y la oficina en casa)</li> <li>• Menos horas de trabajo (por ejemplo, medio tiempo)</li> <li>• Trabajo compartido, rotación</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>		
Protección del empleo y no discriminación	La prevención de la discriminación y el despido arbitrario por embarazo o a causa de las responsabilidades familiares, son aspectos esenciales de la protección social y las fuentes de ingreso que los padres necesitan para criar a sus hijos y garantizar su pleno desarrollo en condiciones de seguridad económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección laboral (por ejemplo, protección contra el despido)</li> <li>• No discriminación (por ejemplo, regresar al trabajo bajo las mismas condiciones)</li> <li>• Prohibición de las pruebas de embarazo</li> </ul>
Espacios para la lactancia materna y un apoyo más amplio	Además de los recesos durante las horas de trabajo, un ambiente de apoyo a la lactancia materna (incluidas las instalaciones adecuadas) permite que las madres puedan continuar la lactancia materna exclusiva o complementaria después de regresar al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas e instalaciones adecuadas para la lactancia materna (incluidas aquellas para la extracción y almacenamiento de la leche materna)</li> <li>• Ambiente de apoyo a la lactancia materna (p. ej., asesoramiento sobre lactancia)</li> </ul>
<b>SERVICIOS</b>		
Apoyo para el cuidado infantil	El cuidado infantil de calidad es fundamental para ayudar a madres y padres a regresar al trabajo y apoyar el desarrollo de sus hijos en la primera infancia y evitar el descuido de los niños. Puede ser un factor importante para prevenir la abandono escolar prematuro, <sup>8</sup> mientras que la falta de cuidado infantil asequible y de buena calidad puede poner a los niños en riesgo de abuso mientras sus padres están trabajando. <sup>9</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado infantil financiado por el empleador (en el sitio o cerca del sitio)</li> <li>• Apoyo financiero o subsidios</li> <li>• Colaboración con el sector público</li> <li>• Soluciones de transporte</li> <li>• Cuidado después de la escuela</li> <li>• Apoyo a familias de trabajadores migrantes (p. ej., campamentos de verano)</li> </ul>
Protecciones de salud y seguridad para mujeres embarazadas y lactantes	La salud y seguridad ocupacional para las mujeres embarazadas y lactantes es fundamental para proteger la salud de las madres y sus hijos (aún no nacidos y recién nacidos). Esto puede incluir menos horas de trabajo, protección contra el trabajo arduo y prevención de la exposición a sustancias nocivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y sistemas de vigilancia para proteger a las madres embarazadas y lactantes de la participación en trabajos arduos e insalubres</li> <li>• Reducción de horas de trabajo y carga de trabajo</li> <li>• Protección contra la exposición a sustancias nocivas (por ejemplo, pesticidas)</li> </ul>
Promoción de prácticas de crianza positiva	Los empleadores tienen la oportunidad de crear conciencia y promover prácticas de crianza positiva; por ejemplo, entre los empleados, los clientes y el público en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para campañas de concientización e información (por ejemplo, sobre lactancia, educación en la primera infancia, participación de padres)</li> </ul>
Apoyo para la salud y la nutrición de las madres	Los programas de salud y nutrición apoyados por el empleador, especialmente en países con bajos indicadores de salud materna, pueden promover la capacidad de las madres trabajadoras para tener y criar a un niño sano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de salud en el lugar de trabajo (p. ej., chequeos prenatales y postnatales)</li> <li>• Suministro de complementos alimenticios</li> <li>• Comunicación para el desarrollo con campañas de concientización</li> </ul>

Categoría	Impacto en los niños	Ejemplos
<i>Otras políticas relevantes</i>		
Prevención del acoso sexual	El acoso sexual en el lugar de trabajo está muy extendido y puede afectar no solo a las víctimas, sino también a sus familias. Existe un riesgo particular para los y las adolescentes y jóvenes trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para la prevención del acoso sexual, el abuso y la discriminación en el lugar de trabajo</li> <li>• Campañas de concientización y sensibilización</li> </ul>
Salarios adecuados	Los salarios dignos en niveles suficientes para que los trabajadores mantengan a sus familias tienen una influencia significativa en la capacidad de los padres para cuidar adecuadamente de sus hijos y proporcionarles un nivel de vida suficiente para que crezcan en un entorno seguro y enriquecedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios mínimos calculados en función de las necesidades de los trabajadores y sus familias.</li> <li>• Salarios base que proporcionan ingresos suficientes sin necesidad de trabajo extra</li> <li>• No discriminación en los niveles salariales por motivo de, por ejemplo, género o condición migratoria</li> </ul>
Políticas sobre cadena de suministro y adquisiciones	Los empleadores pueden usar su influencia y poder entre los socios comerciales y dentro de sus cadenas de suministro para promover políticas orientadas a la familia para padres y cuidadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de disposiciones orientadas a la familia en los estándares centrales de la cadena de suministro, políticas, contratos y creación de la capacidad de los proveedores</li> </ul>

Las políticas antes enumeradas se pueden combinar exitosamente con enfoques empresariales más amplios para promover el equilibrio entre la vida laboral y personal de todos los empleados, independientemente de su condición de padres. También pueden apoyar otras responsabilidades de los trabajadores para cuidar a los adultos mayores y otros miembros de la familia. La lista anterior no es exhaustiva, pero refleja las que se han identificado como las políticas e iniciativas potencialmente más relevantes para contribuir a resultados positivos para los niños.

### ¿CUÁLES SON LOS IMPULSORES PRINCIPALES DE LAS POLÍTICAS ORIENTADAS A LA FAMILIA?

Existe una comprensión limitada del alcance, la escala y los impulsores de la adopción de políticas orientadas a la familia a nivel de las empresas, ya que existe escasez de datos exhaustivos sobre su cobertura de estas políticas por parte de los empleadores en los países, y, más aún, a nivel global. Sin embargo, existen investigaciones emergentes y estudios cualitativos que buscan explorar cómo las empresas están usando estas políticas y los impulsores de la acción empresarial. Para reducir aún más esta brecha de datos, UNICEF realizó un estudio con 300 empresas de diferentes sectores de diferentes países que será próximamente publicada. A partir de la revisión de la literatura y los resultados de ese estudio de UNICEF,<sup>10</sup> se han identificado tres impulsores clave de la acción empresarial, a saber: (a) regulación y cumplimiento; (b) productividad, rentabilidad y recursos, y (c) valores y marcos normativos para la responsabilidad empresarial.

#### Regulación y cumplimiento

Un factor clave para la introducción de políticas orientadas a la familia son las consideraciones de cumplimiento. Para las empresas el cumplimiento abarca desde la legislación

nacional, pero también puede incluir requisitos para cumplir con normas de la industria, normas internacionales de certificación, acuerdos sindicales, así como códigos de conducta de los proveedores.

*Legislación nacional.* De acuerdo con el estudio de UNICEF, en todos los países analizados, desde las pequeñas y medianas empresas hasta las más grandes, tienden a ofrecer políticas orientadas a la familia en la medida en que están en línea con la legislación nacional. Las políticas de las empresas rara vez van más allá de lo que exige la ley nacional, incluso cuando dicha legislación no cumple con los estándares internacionales. Por ejemplo, la OIT recomienda una licencia por maternidad remunerada mínima de 14 semanas,

mientras que los resultados del estudio de UNICEF muestran que los empleadores de muchos países ofrecen solo un período de licencia más corto, de acuerdo con los requisitos nacionales mínimos. Está claro, entonces, que, para la mayoría de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, el objetivo es cumplir con la legislación nacional. El reconocimiento de esto como el impulsor más poderoso significa que las acciones para virar hacia políticas orientadas a la familia deben integrar el cambio de la legislación nacional como una prioridad principal, lo que puede generar el mayor cambio en la industria.

*Códigos de conducta y acuerdos internacionales de la industria.* En el contexto de las cadenas de suministro globales, un impulsor adicional es el cumplimiento de los estándares sociales mínimos en los códigos de conducta internacionales por parte de las compañías multinacionales o las plataformas de la industria.<sup>11</sup> Sin embargo, existe mucho debate sobre la eficacia de estas medidas, incluidas las normas de auditoría y certificación.<sup>12</sup> Además, estas normas rara vez incluyen disposiciones sobre políticas orientadas a la familia más allá de las normas laborales fundamentales (por ejemplo, no discriminación en el contexto de la condición familiar).

*Acuerdos sindicales.* Las solicitudes y los acuerdos negociados con los sindicatos presentan otro impulsor basado en el cumplimiento para la provisión de políticas orientadas a la familia en las empresas.<sup>13</sup>

#### **Productividad, rentabilidad y recursos**

Algunas empresas y actores empresariales clave han informado que adoptan políticas orientadas a la familia en reconocimiento de la justificación económica y el valor para la empresa.

*La justificación económica en relación al género.* Las evidencias muestran que la igualdad de género en el lugar de trabajo es beneficiosa para las empresas y se ha correlacionado con un mejor desempeño corporativo.<sup>14</sup> Sin embargo, como se describe en el informe de la OIT sobre igualdad de género, una barrera importante para la participación equitativa de las mujeres en la fuerza laboral es la carga del trabajo de cuidado no remunerado.<sup>15</sup> Muchas empresas están reconociendo que las políticas orientadas a la familia pueden contribuir a lograr la igualdad de género y, por lo tanto, ganancias comerciales, al mejorar el reclutamiento y la retención de empleadas.<sup>16</sup> Por otro lado, existe el riesgo de un efecto contrario, donde las políticas orientadas a la familia pueden dar como resultado que las mujeres sean relegadas a 'carreras profesionales de madres' y no se beneficien de las oportunidades de crecimiento profesional.<sup>17</sup>

*Reclutamiento y retención de talentos.* Cada vez existen más evidencias de que los trabajadores buscan un mayor equilibrio entre la vida laboral y la personal. Esta es una tendencia global que incluye tanto a mujeres como a hombres y que se mantiene en diferentes grupos de edad, incluidos los *millennials*, así como en contextos laborales desde trabajos de manufactura hasta trabajos de oficina.<sup>18</sup> Para las empresas que compiten por el talento, ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal, así como políticas orientadas a la familia puede mejorar su competitividad para atraer empleados. Esto también es cierto en sectores intensivos en mano de obra, como la manufactura y los agronegocios. Por ejemplo, un agroprocesador de Kenia, documentado en un estudio de caso de la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation, CFI), brindó servicios de cuidado infantil a los trabajadores para evitar pérdidas de mano de obra por la migración rural-urbana.<sup>19</sup> Los datos de UNICEF de programas de fábricas han demostrado que los trabajadores manufactureros de Bangladesh y Vietnam son más propensos a permanecer en lugares de trabajo que implementan políticas orientadas a la familia. De forma similar, los estudios de impacto de programas realizados por el Centro para los Derechos del Niño y la Responsabilidad Social Corporativa (Child-Rights and Corporate Social Responsibility, CCR CSR) con 44 fábricas en China demostraron que las políticas orientadas a la familia pueden ser un factor importante para una mayor confianza en la gestión y, de nuevo, la retención.

*Mejor salud, bienestar y efectividad para la productividad personal.* Si bien los argumentos anteriores reflejan un aumento de la productividad a nivel institucional, también se discute el aumento de la productividad individual a partir de una mejora en la salud, el bienestar y,

por lo tanto, en la eficiencia laboral. Se ha reportado que la licencia parental remunerada aumenta la moral y la productividad de los empleados;<sup>20</sup> los programas para la lactancia materna en el lugar de trabajo se han asociado a menos niños enfermos y padres que toman menos tiempo libre del trabajo;<sup>21</sup> se ha encontrado que las políticas de equilibrio entre la vida laboral y la personal mejoran el aprendizaje y la innovación de los empleados debido a una mayor autodeterminación y menos conflictos y estrés entre la vida laboral y la personal;<sup>22</sup> y los programas dirigidos a la salud de las mujeres se han relacionado con una reducción en los errores cometidos por las trabajadoras de una línea de fábricas de ropa.<sup>23</sup> Sin embargo, cabe señalar que es posible que algunos de los datos estén correlacionados, pero no como causa-efecto, y otros estudios han demostrado que no todas las políticas orientadas a la familia tienen un impacto positivo en la productividad.<sup>24</sup>

*Una cuestión de recursos: cuando la justificación económica no es suficiente.* La implementación de políticas orientadas a la familia tiene costos asociados, ya sea en la contratación de mano de obra de reemplazo para proporcionar la cobertura de licencia parental o el establecimiento de espacios para la lactancia materna y el cuidado infantil. Muchos argumentos para la justificación económica de las políticas orientadas a la familia buscan calcular el rendimiento de la inversión comparando las inversiones frente a las ganancias para las empresas a través de menores costos de reclutamiento, menor ausentismo, mayor productividad.<sup>25</sup> Sin embargo, no se trata de cálculos sencillos. A pesar de los beneficios postulados para las empresas, en la práctica, la falta de implementación de políticas empresariales orientadas a la familia probablemente se deba a dificultades para cuantificar sus beneficios. Como se señaló en un estudio, los beneficios no son fáciles de estimar y, a menudo, requieren que los rendimientos se calculen a largo plazo.<sup>26</sup> El estudio de UNICEF de más de 300 empresas de todo el mundo, confirma que los costos asociados inmediatos siguen siendo una barrera importante para que muchas empresas implementen políticas orientadas a la familia. En particular, las pequeñas y medianas empresas en industrias volátiles (por ejemplo, sectores afectados por las fluctuaciones mundiales de los precios de los productos básicos) informaron que les resulta difícil planificar con anticipación y ofrecer a sus empleados garantías como licencia remunerada, cuidado infantil y arreglos laborales flexibles.<sup>27</sup> Un estudio del Reino Unido señala que durante la recesión, las compañías retiraron programas de equilibrio entre la vida laboral y la personal porque se consideraban demasiado costosos.<sup>28</sup> Esta es la razón por la cual las pautas sobre la implementación de políticas orientadas a la familia han enfatizado la importancia del diseño de programas inteligentes, el establecimiento de indicadores para medir el impacto y la identificación de ventajas más allá de la justificación económica.<sup>29</sup>

#### **Valores y marcos normativos para la responsabilidad empresarial**

Una última categoría de impulsores se refiere a las normas y los valores que las empresas consideran importantes.

*Valores y cultura de la empresa.* Una ventaja no financiera para las políticas orientadas a la familia es la creencia de que refuerzan los valores de la empresa. La investigación muestra que los valores pueden ser un fuerte impulsor para la acción empresarial en temas de sostenibilidad, y a menudo los líderes de alto nivel expresan las justificaciones para su negocio de esta manera.<sup>30</sup> Los valores pueden relacionarse con la idea de que una empresa está orientada a la 'familia' o con valores de diversidad e inclusión, o con un enfoque de la empresa en los derechos humanos. En una serie de estudios, los investigadores demostraron que, contrariamente a la creencia generalizada, 'el poder persuasivo de la justificación económica' no demostró ser tan efectivo. En su lugar, 'cuando los empleados usaron un lenguaje moral y enmarcaron el problema social como parte de los valores y la misión de la organización, tuvieron mucho más éxito' para persuadir a la alta gerencia de implementar iniciativas sociales relacionadas con la salud, las relaciones laborales, la diversidad, los problemas con la comunidad y la sostenibilidad.<sup>31</sup>

*Marcos normativos.* Los marcos normativos, como los Principios rectores de la ONU para empresas y derechos humanos, avalados por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en 2011, han creado un impulso significativo entre los gobiernos y la comunidad empresarial en relación con las expectativas sociales de una conducta empresarial responsable. Proporcionan un estándar ampliamente aceptado para las empresas en relación con su impacto potencial y real en relación con los derechos humanos. Si bien las políticas orientadas a la familia no figuran específicamente en el discurso empresarial y de derechos humanos, los Principios rectores, sin embargo, proporcionan un contexto conceptual útil para que las empresas eviten los daños y promuevan un impacto positivo a través de mejores políticas y prácticas comerciales. Dichos marcos alientan las evaluaciones sistemáticas de los impactos y la introducción de procesos para medir e implementar medidas específicas. Para muchas empresas, la alineación de las políticas empresariales con los Principios rectores ha incluido un enfoque en los derechos de las mujeres y los niños.<sup>32</sup>

## CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS

Este informe procura proporcionar un resumen de las políticas orientadas a la familia desde el punto de vista de las empresas, enfocado en definir qué son estas políticas y analizar las evidencias en cuanto a sus impulsores subyacentes. Define las políticas orientadas a la familia desde el punto de vista de los derechos de los niños como políticas que ayudan a conciliar el trabajo y el cuidado, y que contribuyen al bienestar de los padres que trabajan y sus hijos. Dentro de este marco, el documento propone amplias áreas de 'políticas centrales', divididas en categorías de tiempo, recursos y servicios. Las políticas orientadas a la familia proporcionadas por el sector privado incluyen: licencia parental;

espacios para la lactancia; arreglos de trabajo flexibles; apoyo en el cuidado infantil de calidad; protección del empleo y no discriminación; salarios suficientes; protecciones de salud y seguridad para mujeres embarazadas y lactantes; y prevención del acoso sexual. También se identificaron áreas de políticas complementarias, como la integración de políticas orientadas a la familia en las políticas sobre adquisiciones y contratación de la cadena de suministro; promoción de prácticas de crianza positiva; y programas de apoyo a la salud y la nutrición maternas.

El informe explora los factores que impulsan el cambio en las políticas empresariales y concluye que, si bien puede haber beneficios empresariales financieros potenciales a más largo plazo, entre los impulsores más importantes e inmediatos para el cambio en el comportamiento empresarial se encuentran los enfoques basados en el cumplimiento y los enfoques persuasivos centrados en los valores y la moral.<sup>33</sup> Los marcos de los inversores, los estándares de la industria y los códigos de conducta internacionales también pueden desempeñar un papel mediador para dar forma a las normas y las políticas empresariales.

Avanzar en una agenda empresarial sobre políticas orientadas a la familia requiere una investigación más profunda y más análisis sobre cuestiones adicionales como las que se detallan a continuación.

### Equidad y cobertura

Este informe no exploró cuestiones clave de equidad y cobertura de las políticas orientadas a la familia. Garantizar que las políticas orientadas a la familia sean accesibles para todos los padres que trabajan sigue siendo importante, independientemente de la naturaleza de sus contratos, nivel de ingreso, género, orientación sexual, origen étnico o condición migratoria. Un estudio en los Estados Unidos encontró que las políticas orientadas a la familia tenían una cobertura limitada entre los trabajadores de bajos ingresos.<sup>34</sup> La investigación de UNICEF sobre plantaciones de aceite de palma de Indonesia reportó que las trabajadoras que rocían pesticidas tenían contratos temporales y no se beneficiaban de las políticas de protección y licencias por maternidad.<sup>35</sup> También es importante un enfoque de equidad en las políticas orientadas a la familia, ya que estas deben ser significativas en todo el espectro de ingresos y realidades en el lugar de trabajo. También es importante preguntarse cómo los enfoques empresariales pueden promover soluciones para los padres que trabajan en el sector informal o en contextos de pequeños agricultores.

### La política frente a la práctica

Si bien este documento presentó ideas sobre la creciente importancia de las políticas orientadas a la familia, sigue sin explorarse la viabilidad de implementar estas políticas en una variedad de contextos laborales, desde oficinas hasta fábricas, plantaciones, granjas, minas y sitios de construcción. Por lo tanto, existe la necesidad de comprender mejor cómo implementan actualmente las empresas estas políticas y cuáles son las brechas frente a las políticas que apoyan a las familias para hacer realidad los derechos de sus hijos. El diseño y el "cómo" implementar

estas políticas, establecer marcos sólidos de vigilancia para garantizar la efectividad y el impacto, serán importantes para hacer realidad estas políticas.

### Migración y trabajo

Muchas industrias de todo el mundo dependen en gran medida de trabajadores migrantes, incluidas las plantaciones de aceite de palma de Indonesia, las fábricas electrónicas de Malasia, los centros industriales del sur de la India, la construcción en Qatar, el sector minero de Sudáfrica o Silicon Valley en los Estados Unidos.<sup>36</sup> Independientemente de si es a nivel nacional o internacional, el trabajo de los migrantes está transformando el tejido de las familias a nivel mundial y, a menudo, convierte el trabajo y el cisma familiar en verdaderos límites físicos.<sup>37</sup> Las familias pueden separarse, lo que expone a los niños quedar abandonados o expuestos a riesgos por maltrato físico y psicológico.<sup>38</sup>

Para los trabajadores migrantes que se mudan con sus familias, las estructuras sociales tradicionales y las redes de seguridad que típicamente han respaldado sus responsabilidades de cuidado no remunerado pueden estar ausentes y poner cargas adicionales sobre los trabajadores. En muchos lugares, las familias migrantes enfrentan barreras adicionales

para acceder a los servicios básicos, así como un mayor costo de vida. Estos desafíos 'personales' tienen un gran impacto para los empleadores, ya que hacen que la fuerza laboral migrante sea propensa a inestabilidad y disturbios. En este contexto, algunas empresas están reconociendo la necesidad de apoyar a los trabajadores migrantes con sus responsabilidades y relaciones familiares.<sup>39</sup>

### Las nuevas tecnologías, la economía del trabajo 'esporádico' y el impacto en el futuro del trabajo

Los avances tecnológicos de automatización, Big Data, inteligencia artificial, robótica y la economía del trabajo 'esporádico', ya están afectando la forma en que muchas industrias operan y compiten. El informe *Futuro del trabajo* de la OIT destaca cómo estos cambios están transformando el futuro del trabajo, creando nuevos empleos de alta calificación, pero ocasionando, también, la pérdida de empleos para sectores dominados por mujeres y para trabajadores de baja calificación que pueden necesitar un mayor apoyo para sortear los cambios.<sup>40</sup> Los enfoques de las políticas orientadas a la familia deben responder a estos cambios transformadores para garantizar el bienestar de los niños y proteger a los grupos de trabajo vulnerables.

## Recomendaciones

### RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR PRIVADO

- implementar un enfoque integral para las políticas orientadas a la familia identificadas en este documento e incluir otras medidas de políticas relevantes y de apoyo;
- desarrollar sistemas sólidos de implementación y vigilancia para garantizar que las políticas sean efectivas y contribuyan al bienestar de los padres que trabajan y sus hijos; y
- emprender actividades de promoción y defensa de las políticas orientadas a la familia para promover una regulación gubernamental y estándares industriales más fuertes; lo mismo que usar su influencia para promover mejores políticas en las cadenas de suministro.

### RECOMENDACIÓN PARA LOS GOBIERNOS

De acuerdo con la Observación general n.º 16 de la Convención sobre los Derechos del Niño:

- implementar y hacer cumplir las regulaciones y los requisitos para que las empresas y los empleadores promuevan políticas orientadas a la familia en línea con los estándares internacionales;
- involucrar a todos los actores clave para garantizar que el diseño y la implementación de las políticas sean efectivos;
- crear subsidios e incentivos fiscales para apoyar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, con el costo de financiar estas iniciativas;
- apoyar la elaboración de lineamientos, herramientas e investigación empresarial;
- alentar y apoyar a las empresas para que lleven a cabo la debida diligencia de derechos humanos con un enfoque en los niños, de acuerdo con los Principios rectores de la ONU para las empresas y los derechos humanos;
- hacer que las políticas estén disponibles y sean obligatorias para los empleados estatales, y
- promover la colaboración entre la industria y el gobierno para abordar los cuellos de botella y entregar resultados de políticas orientadas a la familia.

## Notas

1. Por ejemplo, una publicación seminal de la OIT publicada en (2005) proporciona un análisis integral de políticas que permiten a los trabajadores establecer rutinas para equilibrar el trabajo y la responsabilidad familiar, así como gestionar eventos familiares importantes como el nacimiento de un bebé y emergencias a corto plazo, como la enfermedad de un hijo.
2. Organización Internacional del Trabajo, 'Work and Family' (El trabajo y la familia), *OIT*, <[www.ilo.org/travail/areasofwork/work-and-family/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/areasofwork/work-and-family/lang--en/index.htm)>; y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 'Family-Friendly Workplace Practices' (Prácticas en el lugar de trabajo orientadas a la familia), Base de datos de la familia de la OCDE, París, 2016, <[www.oecd.org/els/family/LMF\\_2-4-Family-friendly-workplace-practices.pdf](http://www.oecd.org/els/family/LMF_2-4-Family-friendly-workplace-practices.pdf)>.
3. Al James ha señalado que existen desafíos implícitos en el uso este término: que el trabajo no es parte de la vida y que desvirtúa el trabajo del cuidado al insinuar que no es trabajo. James, Al, 'Work-Life Balance', *Recession and the Gendered Limits to Learning and Innovation (Or, Why it Pays Employers to Care)* ("Equilibrio" trabajo-vida, recesión y límites de género para el aprendizaje y la innovación [o por qué el cuidado les retribuye a los empleadores]), *Gender, Work and Organization*, vol. 21, n.º 3, diciembre de 2013, <<https://doi.org/10.1111/gwao.12037>>.
4. Nandi, Arjit, et al., 'The Impact of Parental and Medical Leave Policies on Socioeconomic and Health Outcomes in OECD countries: A systematic review of the literature' (El impacto de las políticas sobre licencias parental y médica en los resultados socioeconómicos y de salud en los países de la OCDE: Una revisión sistemática de la literatura), *The Milbank Quarterly*, vol. 96, n.º 3, septiembre de 2018, <<https://doi.org/10.1111/1468-0009.12340>>.
5. Heymann, Jody, et al., 'Paid Parental Leave and Family Well-being in the Sustainable Development Era' (La licencia parental remunerada y el bienestar familiar en la era del desarrollo sostenible), *Public Health Reviews*, vol. 38, n.º 21, septiembre de 2017, <<https://doi.org/10.1186/s40985-017-0067-2>>.
6. Rollins, Nigel, et al., 'Why Invest, and What Will it Take to Improve Breastfeeding Practices?' (¿Por qué invertir y qué se necesita para mejorar las prácticas de lactancia materna?), *The Lancet*, vol. 387, n.º 10017, enero de 2016, pp. 491-504, <[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)01044-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)01044-2)>.
7. Blondal, Kristjana S. y Sigrun Adalbjarnardottir, 'Parenting Practices and School Dropout: A longitudinal study' (Las prácticas de crianza y la deserción escolar: Un estudio longitudinal), *Adolescence*, vol. 44, n.º 176, diciembre de 2009, pp. 729-749.
8. Smink, Jay, 'A Proven Solution for Dropout Prevention: Expanded learning opportunities' (Una solución comprobada para la prevención de la deserción escolar: Oportunidades ampliadas de aprendizaje), en Terry K. Peterson, ed., 'Expanding Minds and Opportunities: Leveraging the power of afterschool and summer learning for student success' (Ampliación de mentes y oportunidades: Aprovechamiento del poder del aprendizaje después de la escuela y durante el verano para el éxito de los estudiantes), *Proyecto de aprendizaje ampliado y después de la escuela*, Washington, DC, 2013, <[www.expandinglearning.org/sites/default/files/em\\_articles/1\\_provensolutionfordropout.pdf](http://www.expandinglearning.org/sites/default/files/em_articles/1_provensolutionfordropout.pdf)>.
9. Secretaría de Género de la IFC, 'Tackling Childcare: The business case for employer-supported childcare' (Abordamiento del cuidado infantil: la justificación económica para el cuidado infantil respaldado por los empleadores), *IFC*, Washington, D.C., 2017, <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/bd3104e5-5a28-4ee9-8bd4-e914026dd700/01817+WB+Childcare+Report\\_FinalWeb3.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bd3104e5-5a28-4ee9-8bd4-e914026dd700/01817+WB+Childcare+Report_FinalWeb3.pdf?MOD=AJPERES)>.
10. UNICEF concluyó un estudio mundial sobre políticas orientadas a la familia, que consiste en una encuesta en línea y entrevistas semiestructuradas realizadas con representantes de empresas (próxima publicación). Hasta el momento, se han analizado datos de más de 150 empresas de 13 países diferentes.
11. *Ibid.*
12. Wilshaw, Rachel, 'Oxfam and Burberry: Moving 'beyond audit' to impact' (Oxfam y Burberry: Impactar yendo 'más allá de la auditoría'), *Política y práctica, OXFAM*, noviembre de 2018, <<https://views-voices.oxfam.org.uk/2018/11/oxfam-and-burberry-moving-beyond-audit-to-impact/>>.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. Beghini, Valentina, et al., 'A Quantum Leap for Gender Equality' (Un salto cuántico para la igualdad de género), *OIT*, Ginebra, marzo de 2019, <[www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_674831/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm)>.
16. *Ibid.*
17. Ryan, Ann Marie y Ellen Ernst Kossek, 'Work-Life Policies Implementation: Breaking down or creating barriers to inclusion' (La implementación de políticas de equilibrio entre la vida laboral y la personal: Derribar o crear barreras para la inclusión), *Human Resources Management*, vol. 47, n.º 2, mayo de 2008, pp. 295-310, <<https://doi.org/10.1002/hrm.20213>> y Foster, Trish, 'The Value of Workplace Flex: Options, benefits, and success stories' (El valor de la flexibilidad en el lugar de trabajo: opciones, beneficios e historias de éxito), *Centro para Mujeres y Negocios de la Universidad de Bentley*, Waltham, Mass., 2018.
18. Foster, 'The Value of Workplace Flex' (El valor de la flexibilidad en el lugar de trabajo) y Dean, Donna Joyce, 'Work-Life Integration Issues are Worldwide' (Los problemas de la integración de la vida laboral y la personal existen en todo el mundo), en Dean, Donna Joyce y Janet Bandows Koster, 'Equitable Solutions for a Robust STEM Workforce' (Soluciones equitativas para una fuerza laboral sólida de STEM), *Elsevier Inc.*, Waltham, Mass., 2014, pp. 7-28.
19. *Ibid.*
20. Stroman, Trish, et al., 'Why Paid Family Leave is Good for Business' (Por qué la licencia familiar remunerada es buena para los negocios), *Boston Consulting Group*, Boston, febrero de 2017, <<https://media-publications.bcg.com/BCG-Why-Paid-Family-Leave-Is-Good-Business-Feb-2017.pdf>>.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. 'Impact Number' (Número de impacto), *BSR HERproject*, <<https://herproject.org/impact/>>.
24. Un interesante estudio de HKU muestra que solo el cuidado infantil creó un impacto positivo en el desempeño, pero ninguna otra medida de políticas orientadas a la familia. Lee, Soo-Young y Jeong Hwa Hong, 'Does Family-Friendly Policy Matter? Testing its impact on turnover and performance' (¿Importan las políticas orientadas a la familia? Puesta a prueba de su impacto en la rotación y el rendimiento de personal) *Public Administration Review*, vol. 71, n.º 6, noviembre de 2011, <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>>.
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. Encuesta global de UNICEF sobre políticas en el lugar de trabajo, de próxima publicación.
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. *Ibid.*
31. Mayer, David M., et al., 'The Money or the Morals? When moral language is more effective for selling social issues' (¿El dinero o la moral? Cuando el lenguaje moral es más efectivo para vender asuntos sociales), *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2019, <<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000388>>.
32. Consulte, por ejemplo, las declaraciones de Ikea y Unilever sobre la implementación de los Principios rectores de la ONU sobre empresas y derechos humanos. <[www.ikea.com/ie/en/this-is-ikea/people-planet/people-communities/human-rights/](http://www.ikea.com/ie/en/this-is-ikea/people-planet/people-communities/human-rights/)>; <[www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-work-place/advancing-human-rights-in-our-own-operations/](http://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-work-place/advancing-human-rights-in-our-own-operations/)>.
33. Gran parte de la literatura se ha centrado en los Estados Unidos. Los datos y las evidencias de estudios de gestión empresarial y la literatura académica del hemisferio sur son limitados.
34. *Ibid.*
35. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Palm Oil and Children in Indonesia (El aceite de palma y los niños en Indonesia)*, UNICEF, 2016, <[www.unicef.org/indonesia/Palm\\_Oil\\_and\\_Children\\_in\\_Indonesia.pdf](http://www.unicef.org/indonesia/Palm_Oil_and_Children_in_Indonesia.pdf)>.
36. Consulte, por ejemplo, los estudios de UNICEF sobre el impacto de los derechos de los niños en estos sectores.: <[www.unicef.org/csr](http://www.unicef.org/csr)>.
37. Eunae, Cho y Allen, Tammy D., 'The Transnational Family: A typology and implications for work family balance' (La familia transnacional: Una tipología e implicaciones para el equilibrio entre la familia y el trabajo), *Human Resource Management Review*, vol. 29, n.º 1, marzo de 2019, pp. 76-86, <<https://doi.org/10.1016/j.hmr.2018.01.001>>; CCR CSR, 'They Are Also Parents: A study of migrant workers in China' (También son padres: Un estudio de los trabajadores migrantes en China), CCR CSR, Hong Kong, 2013, <[www.ccrsr.com/resource/225](http://www.ccrsr.com/resource/225)>.

38. CCR CSR, 'From the Factory with Love: A study on migrant parent workers in China' (Desde la fábrica con amor: Un estudio sobre los trabajadores padres migrantes en China), CCR CSR, Hong Kong, 2017, <[www.ccrcsr.com/resource/694](http://www.ccrcsr.com/resource/694)>.
39. CCR CSR, 'Voices from the Factory: Child Friendly Spaces Help Parent Workers Feel More at Ease' (Voces de la fábrica: Los espacios adecuados para los niños ayudan a los padres trabajadores a sentirse más cómodos), <[www.ccrcsr.com/content/voices-factory-factory-management-reflect-child-friendly-spaces](http://www.ccrcsr.com/content/voices-factory-factory-management-reflect-child-friendly-spaces)>; CCR CSR, 'Colosseum Hears Workers' Voices via PhotoVoice' (El Coliseo oye las voces de los trabajadores a través de PhotoVoice), <[www.ccrcsr.com/content/colosseum-hears-workers-voice-photovoice](http://www.ccrcsr.com/content/colosseum-hears-workers-voice-photovoice)>; CCR CSR, 'Voices from the Factory: "Our Daycare Lowers Workers' Costs & Keeps Families Together"' (Voces de la fábrica: Nuestra guardería reduce los costos de los trabajadores y mantiene a las familias juntas), <[www.ccrcsr.com/content/voices-factory-our-daycare-lowers-workers-costs-keeps-families-together](http://www.ccrcsr.com/content/voices-factory-our-daycare-lowers-workers-costs-keeps-families-together)>.
40. Organización Internacional del Trabajo, *Work for a brighter future (Trabajo por un futuro mejor)*, OIT, Ginebra, 2019, pp. 19 y 30, <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662410.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf)>.





Publicado por UNICEF  
Desarrollo de la primera infancia  
3 United Nations Plaza  
Nueva York, NY 10017, EE. UU.

Para consultar los datos más recientes, visite:  
[www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies](http://www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies)

© United Nations Children's Fund (UNICEF)  
Julio de 2019