

**FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL SPB  
DESTINADA AL CUIDADO FAMILIAR  
EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA**

**Análisis integral de las medidas que contempla el Protocolo para la conciliación familiar durante el año 2020 para el cuidado de familiares enfermos o con discapacidad.**

**LABOR FLEXIBILITY AT THE SPB  
DESTINED FOR FAMILY CARE  
IN THE CONTEXT OF PANDEMIC**

**Comprehensive analysis of the measures contemplated in the Protocol for family conciliation during the year 2020 for the care of sick or disabled family members.**

**ÁREA DE INTERÉS:** Recursos Humanos

**EJE TEMÁTICO:** Cuidado de la salud. Política de conciliación de la vida familiar y laboral.

**PERTENENCIA INSTITUCIONAL:** Dirección de Estudios Penitenciarios, DGRR.HH., SPB.

**MODALIDAD:** Estudio Especial

**PERÍODO:** 1/1/2020 al 31/12/2023

**AUTORÍA**

María Cecilia VALENTE. Profesora en Psicología y Licenciada en Psicopedagogía. Desempeñó funciones en la Dirección de Clasificación (1997), Dirección de Establecimientos Preescolares (1999 y 2007) como Jefa del Equipo Interdisciplinario, Unidad Penitenciaria N° 33-Los Hornos (2004), Dirección General de Recursos Humanos (2016) como Jefa Área CONCILIA y actualmente Jefa del Departamento de Planificación Ocupacional. Colaboró en la redacción del Protocolo para la Conciliación Familiar.

Carlos Andrés CENTURIÓN. Abogado laboralista (UCALP, 2004). Ocupó diversos puestos en el SPB, como director de Evaluación y Desarrollo del Personal (2017/2021), director de Control de Gestión de Actividades Asistenciales y Tratamentales (2016/2017), Jefe Departamento Derechos Humanos (2010/2016) y Jefe División Trámite Administrativo (2008/2010). Titular por concurso de Relaciones Laborales de la Tecnicatura Superior en Administración Recursos Humanos, I.S.F.T. N° 6001 (2006/2007). Impartió cursos de Derechos Humanos, Legislación Penitenciaria, Análisis Institucional, Actualización Jurídica, Pautas de Procedimiento Administrativo, Asistencia Sociolaboral.

Sus proyectos en éstos y otros temas resultaron en la redacción del Protocolo para la Conciliación Familiar.

Anabella MACIA. Médica pediatra (UNLP, 2005). Trabajó en el Departamento de Medicina Laboral (JMS) de la Dirección de Sanidad (1998-2015, actual Dirección Provincial de Salud Penitenciaria) como miembro de la Junta Médica Superior, en la Dirección de Establecimientos Preescolares (2016-2017). Durante los años 2018-2021 fue miembro del Equipo CONCILIA de la Dirección de Evaluación y Desarrollo del Personal de la Dirección General de Recursos Humanos, colaborando con todos los departamentos de la Dirección con sus diferentes temáticas. Actualmente se desempeña en la Dirección de Niñez en Contexto de Encierro.

Analía Alejandra MARTÍNEZ. Asistente Social M.P.Nro.: 9545 del Colegio T.S. de la Pcia. Bs. As.; ha desempeñado funciones durante 20 años en Unidades de la Pcia. de Bs. As. Unidad 9 (1999/2009) en la Sección Asistencia Social y en Unidad 35 (2009/2018) como Jefa de Sección Asistencia Social. Fue miembro del equipo de "Género y Masculinidades", siéndolo actualmente del Área CONCILIA de la Dirección de Evaluación y Desarrollo del Personal. Maestra de Educación Inicial, Profesorado Especial en Jardín Maternal. Representante de la Asociación "Lazo Rosa" de la Ciudad de La Plata para la prevención y tratamiento del cáncer de mama.

Natalia RÍOS. Licenciada en Psicología (UCALP, 2003). Se desempeña en el SPB como psicóloga. Desde el año 2004 hasta el año 2019 ha ejercido la profesión en la Sección Clasificación de la Unidad Penitenciaria 10 de Melchor Romero. Desde el 2019 hasta la fecha en el Departamento de Planificación Ocupacional de la Dirección de Evaluación y Desarrollo del Personal correspondiente a la Dirección General de Recursos Humanos.

**Resumen:** este estudio busca analizar las medidas que contempla el Protocolo para la Conciliación Familiar (CONCILIA), otorgadas en contexto de pandemia durante el año 2020, para asegurar su correcto funcionamiento e impulsar nuevas líneas de acción. El análisis llevado a cabo, desde el Modelo de Gestión Sociolaboral con enfoque en recursos humanos, tiene el objetivo de mejorar la organización y la gestión de los agentes en sus lugares de trabajo.

**Abstract:** this study seeks to analyze the measures contemplated in the Protocol for Family Reconciliation (CONCILIA), granted in the context of a pandemic during the year 2020, to ensure its proper functioning and promote new lines of action. The analysis carried out, from the Social and Labor Management Model with a focus on human resources, has the objective of improving the organization and management of agents in their workplaces.

**Palabras claves:** Adaptación horaria, Conciliación Familiar, Corresponsabilidad, Empleabilidad, Estrategias de simplificación, Licencia Especial por Atención de Familiar Enfermo, Medidas conciliatorias, Modelo de Gestión Sociolaboral, Enfoque en Recursos Humanos, Personas con discapacidad, Responsabilidad familiar.

## INTRODUCCIÓN

El Servicio Penitenciario Bonaerense ha respaldado a sus agentes en la atención de familiares enfermos o con discapacidad desde octubre de 2017 a través del Protocolo de Conciliación Familiar (CONCILIA), ampliando sus derechos licenciatorios según el Decreto Ley N° 9578/80.

La pandemia de COVID-19 ha llevado a la Institución a adaptarse y redefinir sus funciones, lo que ha impulsado la necesidad de este estudio sobre el funcionamiento de CONCILIA.

El enfoque se centra en la protección de la salud integral, la responsabilidad en el cuidado de familiares y la promoción de equidad, abordando la gestión sociolaboral desde una perspectiva multidisciplinaria. La experiencia del equipo de estudio fue esencial para recopilar información sobre solicitudes y diseñar instrumentos de análisis. Se excluyeron otras medidas pandémicas no reguladas por CONCILIA.

El estudio se enfoca en agentes con familiares enfermos o discapacitados que solicitaron medidas conciliatorias durante 2020 y tiene potencial para influir en las políticas públicas de recursos humanos y conciliación con corresponsabilidad, beneficiando tanto al personal como a la institución.

Se abordaron desafíos metodológicos mediante fuentes complementarias y la ponderación de resultados.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en este estudio combina análisis cuantitativos y cualitativos de la unidad de observación. Principalmente, se utilizó información estadística del Departamento Planificación Ocupacional (Área CONCILIA) de la Dirección de Evaluación y Desarrollo del Personal de la Subdirección General de Políticas y Desarrollo del Personal de la Dirección General de Recursos Humanos. Esta información previamente no había sido utilizada en investigaciones anteriores.

Se recopiló información de tres fuentes principales: una base de datos en Excel que registra los expedientes, una encuesta autoadministrada a los beneficiarios de medidas conciliatorias y entrevistas semidirigidas. Las entrevistas abordan diez dimensiones relacionadas con el conocimiento del Protocolo, la influencia del contexto de la pandemia, el régimen horario, las estrategias de simplificación, las alternativas consideradas, la satisfacción, las áreas de mejora, las recomendaciones y la percepción general del servicio de conciliación.

Para complementar los datos, se utilizaron registros del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SiGeRHum) y listados proporcionados por la Dirección de Informática y Estadísticas.

El estudio se enfocó en agentes que solicitaron medidas conciliatorias debido a familiares enfermos o con discapacidad entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020. Se eligió el número de solicitudes como indicador, evitando duplicidades en el mismo año calendario. Se dividió la población en dos subgrupos: adaptación del horario de servicio y encuadramiento de licencia especial por razones de fuerza mayor.

Se seleccionó una muestra representativa, con un 10% de la población total, dividida en un 3% para la adecuación del horario de servicio y un 7% para el encuadramiento de licencia especial.

Se enviaron encuestas autoadministradas a 35 agentes, de las cuales 22 fueron respondidas. Luego, se entrevistó a 11 agentes de la muestra. A pesar de las dificultades técnicas, se corrigieron durante el procesamiento de datos.

El análisis cualitativo se realizó considerando las tendencias y desde una perspectiva cualitativa, dado el tamaño reducido de la muestra. El trabajo de campo se llevó a cabo de manera telemática por profesionales del trabajo social y psicología entre el 8 de marzo y el 29 de abril de 2022.

En ese momento, el universo del personal en el Servicio Penitenciario Bonaerense estaba compuesto por 24.060 agentes, divididos en 39,43% de personal subalterno y 60,56% de personal superior. Por

género, el 55.71% de los oficiales eran hombres y el 44.29% mujeres, mientras que, en el personal subalterno, el 71.14% eran hombres y el 28.86% mujeres.

## **RESULTADOS**

En los resultados cuantitativos de la investigación, se observa que, en el caso de las solicitudes de medidas conciliatorias relacionadas con familiares con discapacidad, un alto porcentaje (86,2%) de las solicitudes fueron aceptadas, mientras que un 7,3% fueron rechazadas por no cumplir con los requisitos necesarios o ser improcedentes. Un 6,5% de las solicitudes fueron retiradas por los solicitantes debido a la falta de documentación requerida o la acumulación de otros permisos.

En cuanto al tipo de discapacidad del familiar, se encontró que un 32,3% de las solicitudes se relacionaron con discapacidades físicas, un 30,7% con discapacidades intelectuales, un 29,8% con discapacidades mentales y un 4,8% con discapacidades sensoriales. Un pequeño porcentaje (2,4%) no presentó documentación justificativa.

En términos de género, la mayoría de las solicitudes fueron realizadas por personal femenino (75%), mientras que solo el 25% fue presentado por personal masculino.

Cuando se analiza el parentesco, se observa que la mayoría de las solicitudes (92%) se realizaron para cuidar a hijos/as, un 7% para cónyuges y hermanos/as, y un 1% para progenitores (madres).

En relación al escalafón, el 77% de las solicitudes provino del Personal Subalterno (Suboficiales y Guardias), mientras que el 23% fue presentado por el Personal Superior (Oficiales).

Respecto al destino laboral de los solicitantes, la mayoría (87%) trabajaba en Complejos Penitenciarios, y un pequeño porcentaje (13%) en otros organismos.

En el caso de las medidas conciliatorias relacionadas con familiares enfermos, el 88,3% de las solicitudes fueron aceptadas, el 7,8% fueron rechazadas por diversas razones, y el 3,9% fueron retiradas por los solicitantes.

En términos de género, no se observaron diferencias significativas, con un 54% de solicitudes realizadas por personal masculino.

En cuanto al parentesco, el 59,2% de las solicitudes se relacionaron con el cuidado directo de hijos/as, el 29,4% con parejas, y el 11,4% con progenitores y hermanos/as. Al desglosar por género, se observa que el personal femenino solicitó en su mayoría (76,2%) el cuidado de hijos/as, mientras que el personal masculino lo hizo en un 54,4%.

En cuanto a las patologías de los familiares, la mayoría estuvo relacionada con enfermedades clínicas (30,3%), seguidas de patologías neurológicas y psiquiátricas (23,7%) y otras categorías médicas.

En relación al escalafón, el 77% de las solicitudes fueron presentadas por el Personal Subalterno, y el 23% por el Personal Superior.

En términos de destino laboral, la mayoría de los solicitantes (94%) trabajaba en destinos ubicados en Complejos Penitenciarios, mientras que un 6% lo hacía en otros organismos.

En el análisis cualitativo de las entrevistas, se destaca que la mayoría de los entrevistados conocían el Protocolo CONCILIA, principalmente porque sus compañeros se lo recomendaron, mientras que en menor medida, el Asistente Sociolaboral brindó información al respecto. Curiosamente, ninguno de ellos tuvo conocimiento del Protocolo a través de la Orden del Día.

En cuanto al uso del Protocolo, quienes solicitaron principalmente la adaptación del horario de servicio comenzaron a utilizarlo desde su implementación en septiembre de 2018. Por otro lado, aquellos que solicitaron la medida conciliatoria según el artículo 226 "e" solo necesitaron el Protocolo mientras duraba el diagnóstico clínico del enfermo familiar que requería atención hospitalaria o reposo domiciliario.

Al informar sobre la adaptación del horario de servicio, la mayoría de los entrevistados demostraron que esta medida fue de gran ayuda para coordinar las actividades laborales y la dinámica familiar. Durante la pandemia de COVID-19, esta flexibilidad horaria resultó esencial, ya que muchas actividades, como las escolares o terapias, se llevaron a cabo en línea.

A pesar de que la tramitación del Protocolo se simplificó mediante una "Declaración Jurada" durante la pandemia, no se registraron resultados significativos de otras medidas adoptadas.

El Protocolo CONCILIA fue en su mayoría bien recibido y satisfecho las necesidades de los solicitantes. Sin embargo, algunos entrevistados expresaron la necesidad de un apoyo psicológico adicional por parte de la Dirección de Evaluación y Desarrollo del Personal.

## **CONCLUSIONES**

Este análisis subraya la importancia de las prácticas que favorecen la conciliación entre las responsabilidades familiares y laborales de los agentes, especialmente durante una pandemia que generó preocupación y ansiedad generalizada. Estos agentes se sintieron capacitados para cuidar a sus seres queridos enfermos o discapacitados sin descuidar sus responsabilidades laborales. Esto no solo condujo a una mayor satisfacción laboral, sino también a un mayor compromiso por parte de los empleados.

Es relevante destacar el interés del personal en aumentar la atención profesionalizada como un medio para mejorar la capacidad de respuesta en materia de conciliación. Sin embargo, la falta de continuidad en la divulgación del Protocolo CONCILIA parece estar relacionada con la falta de satisfacción en algunas situaciones de emergencia.

La conciliación entre la vida familiar y laboral es fundamental, pero cuando las necesidades superan las capacidades institucionales, puede generar insatisfacción. Cada agente y grupo familiar es único, y las medidas de conciliación deben adaptarse a sus circunstancias individuales. Esto destaca la importancia de comprender que la conciliación es una realidad humana y no puede abordarse de manera uniforme para todas las situaciones.

Además, se observa que la falta de equilibrio entre la vida familiar y laboral afecta de manera desigual a hombres y mujeres, especialmente debido a los roles tradicionalmente asignados a cada género. El personal femenino tiende a beneficiarse más de las medidas de conciliación, mientras que el personal masculino asume la corresponsabilidad en el cuidado de los familiares enfermos.

En cuanto al escalafón, se observa que la jerarquía y la antigüedad inversamente proporcionalmente afectan la capacidad de acceder a medidas de conciliación, dependiendo de si se trata de personal subalterno o superior. Los oficiales superiores, en particular, parecen tener más facilidades para gestionar su horario y atender a sus familiares con discapacidad.

Por último, se sugiere que el Protocolo CONCILIA necesita ajustes normativos para adaptarse a las realidades y necesidades de los agentes. Se plantea la posibilidad de futuras investigaciones para

analizar el papel del personal masculino en las dinámicas familiares relacionadas con el cuidado de niños con discapacidad, así como para medir los niveles de responsabilidad y compromiso de los agentes que acceden a medidas de conciliación en comparación con aquellos que no lo hacen. Las limitaciones inherentes a las técnicas utilizadas en el estudio se abordaron mediante fuentes adicionales y la ponderación de los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balkin David, Cardy Robert, Gómez Mejía Luis (2008). Gestión de recursos humanos, Ed. Pearson Educación, Quinta edición, México.
- Bowlby, J. (1982). Apego y pérdida: Vol. 1. Apego. Editorial Paidós.
- Bronfenbrenner, U. (1979). La ecología del desarrollo humano: experimentos por la naturaleza y el diseño. Prensa de la Universidad de Harvard.
- Bronfenbrenner, U. y Morris, PA (2006). El modelo bioecológico del desarrollo humano. En W. Damon y RM Lerner (Eds.), Manual de Psicología del Niño: Vol. 1. Modelos teóricos del desarrollo humano (6ª ed., págs. 793-828). Wiley.
- Carter, EB y McGoldrick, M. (1980). Las familias cambian: la transformación de la familia y la terapia familiar. Editorial Gedisa.
- Corral Fernando (2006). Recursos Humanos: Compensación. Escuela de Negocios. MBA.
- Díaz Aznarte (2006). Políticas Públicas Prácticas para la Conciliación de la Vida Personal, Laboral y Familiar. El Derecho, Revista de Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Vol. 2006 Vol.: 1025. ED-DCCLXIX-246.
- Díaz Cabrera Dolores, Hernández Feraud Estefanía, Rolo González Gladys. Guías de intervención Carga Mental de Trabajo. Editorial Síntesis S.A., España.
- Diener, E., Emmons, RA, Larsen, RJ y Griffin, S. (1999). La Escala de Satisfacción con la Vida. Evaluación de Personalidad, 49(1), 71-75.
- Erikson, EH (1959). El ciclo vital se completó. Paidós.
- Fernández García, Tomás y Ponce De León Romero, Laura (2011). Trabajo Social con Familias. Ediciones Académicas S.A.
- Greenhaus, JH y Powell, GN (2006). Cuando el trabajo y la familia están en desacuerdo: conflicto entre el trabajo y la familia. En W. Damon y RM Lerner (Eds.), Manual de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (págs. 161-177). Wiley.
- Henao López, Gloria Cecilia; Ramírez Palacio, Carlota; Ramírez Nieto, Luz Ángela (2007). Las prácticas educativas familiares como facilitadoras del proceso de desarrollo en el niño y niña. El Ágora USB, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, pp. 233-240 Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín, Colombia.
- Kohlberg, L. (1981). Ensayos sobre el desarrollo moral: vol. 1. La filosofía del desarrollo moral. Harper y fila.
- Lazarus, RS, y Folkman, S. (1984). Estrés, valoración y afrontamiento. Editorial Desclée De Brouwer.
- Marcia, JE (1966). Desarrollo y validación del estado de identidad del ego. Revista de Personalidad y Psicología Social, 3(5), 551-558.

- Masten, AS (2001). Magia ordinaria: procesos de resiliencia en el desarrollo. *Psicólogo Estadounidense*, 56(3), 227-238.
- Martínez Tur Vicente, Ramos López José, Moliner Cantos Carolina. *Psicología de las Organizaciones*, (COORDS.), Editorial Síntesis S.A., España.
- Molina María Lorena, Romero Saint Bonet María Cristina. *Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social*. Editorial de la Universidad de Costa Rica; 2004.
- Moya, M. & De Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 225-242.
- Moss, P. (2019). Igualdad de género, trabajo y cuidado: políticas y prácticas. En *Manual de Desarrollo de la Salud a lo Largo del Ciclo de Vida* (págs. 437-451). Saltador.
- Newstron John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13th ed.), McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, OIT-PNUD (Tercera edición revisada 2009). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*, Santiago, Chile.
- Padilla Miguel M. (1996). *Lecciones sobre Derechos Humanos y Garantías*, tercera edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires. TII, 113.
- Patitó José Ángel (2000). *Medicina Legal*, Ediciones Centro Norte, Buenos Aires.
- Piaget, J. (1972). *Psicología y pedagogía*. Editorial Ariel.
- *Respuestas COVID-19: Consideraciones para Niños, Niñas y Adolescentes con discapacidad*. UNICEF.
- *Revista Cubana de Psicología vol.5 N° 2 (1998)*. Algunas Aplicaciones de L.S. Vigostky en *Psicología Clínica*.
- *Revista Mente y Cerebro. Investigación y Ciencia*. Septiembre. Trabajo y Felicidad. Claves para lograr un clima laboral positivo. Octubre de 2011 N° 50.
- Rubió Tomás (2016). *Recursos humanos-Dirección y gestión de personas en las organizaciones*, Ediciones Octaedro, S.L., Barcelona.
- Santrock, JW (2018). *Psicología del desarrollo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sierra Celia Martín (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis. Valladolid.
- UNICEF, *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 en las familias con niños, niñas y adolescentes*, abril de 2020.
- Vigotsky, LS (1978). *Pensamiento y lenguaje*. Ediciones Akal.
- *Work Meter (2015) Cómo gestionar el talento en tu empresa*. Atrae a los profesionales más cualificados sin perder a tus empleados más productivos. Buen trabajo.



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
2023 - Año de la democracia Argentina

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** Estudio Especial Abreviado Flexibilidad Laboral

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 7 pagina/s.